

Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

**Rolle, Funktion und Selbstverständnis im Prozess der Employability-Entwicklung
und dem Übergang von Studium in den Beruf**

Dissertation

zur Erlangung des Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

eingereicht an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Regensburg

vorgelegt von

Dipl. Psych. Ruth Nürnberger

Berichterstatter:

Prof. Dr. Thomas Steger

Prof. Dr. Andreas Otto

Regensburg, 11.7.2018

Danksagung

Diese Arbeit konnte nur entstehen, weil ich von vielen Menschen Unterstützung und Motivation in unterschiedlichster Form erhalten habe.

Mein Dank gilt meinen Betreuern, Prof. Dr. Thomas Steger und Prof. Dr. Andreas Otto, die mir die Möglichkeit eröffneten, interdisziplinär zu forschen und so den Weg zur Integration von unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen bereiteten.

Weiterhin war für die vorliegende Arbeit von entscheidender Bedeutung, dass sich genügend Personen dazu bereit erklärten, mich bei der Datengewinnung zu unterstützen. Mein Dank geht deshalb an die Kollegen, die Ansprechpersonen bei unterschiedlichen Intermediären und Unternehmensvertreter sowie die Absolventen, die sich im Rahmen meiner Vorstudie für die Interviews zur Verfügung gestellt haben und mir ehrliche Rückmeldung bei der Fragebogenkonzeption gegeben haben. Auch bei allen Teilnehmern an der Fragebogenstudie möchte ich mich für ihre Zeit und ihre Einschätzungen bedanken. Das Interesse, das sie meinem Forschungsvorhaben entgegengebracht haben, hat mich immer wieder darin bestärkt, dass diese Arbeit neben wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn auch in der Praxis relevant ist.

Meine Korrekturleserinnen waren mir eine große Hilfe - ganz herzlichen Dank für euer scharfes Auge, eure Geduld und Zeit!

Viele andere Menschen haben mich in meiner Arbeit bestärkt und mich auf unterschiedlichste Weise unterstützt – danke an meine Familie, an alle meine Lieben, Freunde, Bekannten und Kollegen für sämtliche Tipps und kritische Fragen, offene Ohren, Yogastunden und Motivationsschübe jeglicher Art. Ganz besonders wertvoll waren die Formatierungstipps meines Bruders – vielen Dank dafür! Der größte Dank gebührt jedoch meiner Mutter, die immer an mich geglaubt, mich inspiriert und mir immer wieder die Motivation gegeben hat, dieses Projekt zu Ende zu bringen.

Abstract/Zusammenfassung

Der moderne Arbeitsmarkt ist aufgrund seiner Komplexität ein Handlungsfeld für eine Vielzahl an Dienstleistern mit Beratungs- und Vermittlungsangeboten für Absolventen und Arbeitgeber¹. Die vorliegende Arbeit untersucht aus einer Multiakteursperspektive, welche Intermediäre und Dienstleistungen im Rahmen der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen in Deutschland existieren, welche Rolle und Funktion diese einnehmen bzw. welches Selbstverständnis diese haben. Damit soll eine Systematisierung unterschiedlicher Intermediärstypen erfolgen. Employability wird dabei als ein multidimensionales psychologisches Konstrukt gesehen, das durch Angebote, die auf unterschiedliche Ausbildung von Karriere-Ressourcen abzielen, beeinflusst werden kann. Basierend auf den Ergebnissen einer empirischen Studie werden die einzelnen Intermediäre charakterisiert und hinsichtlich ihrer Dienstleistungen und den Karriere-Ressourcen, die sie aktivieren, in ein Integrales Modell der Employability-Entwicklung eingeordnet. Es lassen sich sieben Intermediärstypen identifizieren: Arbeitsvermittelnde Intermediäre, Personalberatende Intermediäre, Career Services, Internetbasierte Intermediäre, Öffentliche Intermediäre, Finanzdienstleister und Berufsberater und Karrierecoaches. Diese unterscheiden sich neben ihrem Leistungsangebot auch hinsichtlich der Zielgruppe und des Wirkungszeitraums ihrer Dienstleistungen: Career Services bieten bereits Angebote während des Studiums, während die meisten anderen Akteure erst während oder nach dem Berufseinstieg relevant werden. Zudem gibt es Intermediäre, deren Leistungen sich vorrangig an Arbeitgeber wenden, während andere Intermediäre die Absolventen bzw. Arbeitnehmer im Fokus haben.

Die Analyse von Rolle und Funktion sowie Selbstbild von Intermediären ergibt, dass sowohl bei der Zielgruppe der Arbeitgeber als auch der Absolventen unklare Vorstellungen von Intermediären vorzuliegen scheinen und Intermediäre bisher keine klare Position bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen einnehmen. Oft werden die Intermediäre von Absolventen und Arbeitgebern sogar kritisch betrachtet. Dennoch werden deren Dienstleistungen in Anspruch genommen und Kooperationen eingegangen. Da es sich bei den erhobenen Daten um Wahrnehmungen handelt und nicht um objektive Bewertungskriterien, werden psychologische Erklärungen für Unterschiede in der Bewertung der Kompetenzen von Intermediären herangezogen. Eine kritische Betrachtung der Untersuchungsergebnisse mittels einer organisationstheoretischen Einordnung

¹ In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei Personen lediglich die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich mit eingeschlossen.

zeigt Gründe für die Entstehung von Intermediären auf und verdeutlicht, dass für die Bewertung von Intermediäre noch keine entsprechenden Bewertungssysteme und Normen ausgebildet sind und so unklare soziale Erwartungen an diese Akteure vorzuliegen scheinen. Basierend auf dieser Analyse werden Intermediäre und das verwendete Konzept der Employability kritisch beleuchtet und Empfehlungen für die Praxis gemacht. Es gelingt der vorliegenden Arbeit damit, die Intermediäre im Wirkungsgefüge Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber darzustellen und zu systematisieren, ihre Rolle und Funktion bei Kompetenzerwerb, Rekrutierungs- und Talentmanagementprozessen sowie bei der Arbeitserfahrung und Erwerbstätigkeit und in beruflichen (Um-)Orientierungsphasen zu beschreiben. Damit leistet das Forschungsprojekt einen wichtigen Beitrag zu dem neuen Phänomen der Intermediäre, bringt diese in Zusammenhang mit relevanten Themen der Karriereforschung und bildet damit eine Grundlage, auf der neue Forschungsbemühungen aufbauen können.

Inhaltsverzeichnis

Abstract/Zusammenfassung	IV
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Einführung in den Forschungsgegenstand	14
1.1 Darstellung des Forschungsgegenstands: Dienstleistungen zum Karrieremanagement und die Zielgruppe der Hochschulabsolventen.....	16
1.1.1 Historische Entwicklung der Karriereforschung.....	17
1.1.2 Zielgruppe der Hochschulabsolventen in der Karriereforschung	19
1.2 Problemstellung: Intermediäre und ihre Dienstleistungen als neues Forschungsgebiet in der Karriereforschung.....	20
2 Theoretischer Rahmen: Employability und Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen	22
2.1 Definition Employability	24
2.2 Konzeptualisierung der Employability.....	25
2.2.1 Employability-Entwicklung nach dem Modell von Harvey.....	25
2.2.2 Karriere-Ressourcen-Modell nach Hirschi.....	26
2.3 Employability und Übergangsschwierigkeiten von Hochschulabsolventen	29
2.4 Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen.....	31
2.4.1 Definitionen und Aufgaben von Intermediären	32
2.4.2 Literaturüberblick und Forschungsstand zu Intermediären.....	35
2.4.2.1 Öffentliche Intermediäre	36
2.4.2.2 Privatwirtschaftliche Intermediäre.....	38
2.4.2.3 Internetbasierte Intermediäre	44
2.4.2.4 Initiativen an Hochschulen	45
2.4.2.5 Fazit: Intermediäre in der Literatur	49
2.5 Forschungsziel und Forschungsfragen	51
2.6 Entwicklung eines Arbeitsmodells: Kombination der Modelle von Harvey und Hirschi	53
3 Methode.....	57
3.1 Qualitative Vorstudie zur Identifikation von Intermediären und deren Rolle und Funktion.....	58
3.1.1 Analyse von Internetauftritten	59
3.1.1.1 Identifizierte Intermediärstypen	59

3.1.1.2	Identifiziertes Leistungsangebot	61
3.1.2	Explorative Interviews	62
3.1.2.1	Auswahl der Interviewpartner	63
3.1.2.2	Konzeption des Interviewleitfadens	64
3.1.2.3	Durchführung und Auswertung der Interviews	64
3.1.3	Ergebnisse der Vorstudie	66
3.2	Fragebogenstudie	68
3.2.1	Operationalisierung und Fragebogenentwicklung	69
3.2.1.1	Operationalisierung Übergangsschwierigkeiten	69
3.2.1.2	Operationalisierung Rekrutierungsprozesse	70
3.2.1.3	Operationalisierung Berufliche Informationsprozesse	71
3.2.1.4	Operationalisierung von Leistungen zur Employability-Entwicklung	72
3.2.1.5	Operationalisierung Kompetenzeinschätzung	74
3.2.1.6	Fragebogenentwicklung	75
3.2.2	Ablauf der Fragebogenuntersuchung	77
3.2.3	Vorgehen bei der Datenanalyse	78
3.2.3.1	Datenaufbereitung	80
3.2.3.2	Verwendete Analyseverfahren	81
3.2.3.2.1	<i>Deskriptive Statistiken</i>	82
3.2.3.2.2	<i>Vergleich von dichotomen Items: Chi-Quadrat-Test und Exakter Test nach Fisher</i>	82
3.2.3.2.3	<i>Vergleich von Mittelwerten: Einfaktorielle Varianzanalyse</i>	83
3.2.3.2.4	<i>Explorative Faktorenanalyse</i>	84
3.2.3.2.5	<i>Qualitative Auswertung von offenen Fragen</i>	85
4	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	86
4.1	Die Gesamtstichprobe	86
4.1.1	Stichprobenbeschreibung Absolventen	87
4.1.2	Stichprobenbeschreibung Arbeitgeber	88
4.1.3	Stichprobenbeschreibung Intermediäre	90
4.1.4	Qualität der Stichprobe	92
4.2	Schwierigkeiten beim Übertritt von Hochschulabsolventen in das Berufsleben	93
4.2.1	Übergangsschwierigkeiten aus Sicht der Hochschulabsolventen	93
4.2.2	Übergangsschwierigkeiten aus Sicht der Arbeitgeber	94
4.2.3	Übergangsschwierigkeiten aus Sicht der Intermediäre	95
4.2.4	Vergleich der Sicht der Absolventen und Arbeitgeber	96
4.2.5	Vergleich der Sicht der Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre	97
4.2.6	Fazit: Schwierigkeiten beim Übertritt von Hochschulabsolventen	100

4.3 Analyse und Systematisierung von Intermediären.....	101
4.3.1 Arten von Intermediären beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen.....	101
4.3.2 Leistungen von Intermediären	103
4.3.2.1 Beschreibung des Leistungsspektrums von Intermediären.....	103
4.3.2.2 Intermediärstypen und deren Leistungen	104
4.3.2.2.1 <i>Leistungsspektrum der Intermediärstypen</i>	106
4.3.2.2.2 <i>Identifikation von Dienstleistungsfaktoren</i>	110
4.3.2.2.3 <i>Unterschiede bei den Leistungen zur Employability-Entwicklung</i> ...	114
4.3.2.3 Fazit: Intermediäre und deren Dienstleistungen	123
4.3.3 Rolle, Funktion und Selbstverständnis von Intermediären	126
4.3.3.1 Informationsprozesse beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen	127
4.3.3.1.1 <i>Wichtige Informationskanäle für Absolventen</i>	127
4.3.3.1.2 <i>Wichtige Rekrutierungskanäle für Arbeitgeber</i>	129
4.3.3.1.3 <i>Fazit: Informationsprozesse und Intermediäre</i>	131
4.3.3.2 Rolle und Funktion von Intermediären aus Absolventensicht	132
4.3.3.2.1 <i>Interesse von Absolventen an Leistungen zur Employability- Entwicklung</i>	133
4.3.3.2.2 <i>Kompetenzen der Intermediäre aus Absolventensicht</i>	135
4.3.3.2.3 <i>Probleme und Defizite bei Intermediären aus Absolventensicht</i>	138
4.3.3.2.4 <i>Fazit: Rolle und Funktion von Intermediären aus Absolventensicht</i>	143
4.3.3.3 Rolle und Funktion von Intermediären aus Arbeitgebersicht.....	145
4.3.3.3.1 <i>Kooperationen zwischen Arbeitgebern und Intermediären</i>	146
4.3.3.3.2 <i>Kompetenzen der Intermediäre aus Arbeitgebersicht</i>	148
4.3.3.3.3 <i>Probleme und Defizite bei Intermediären aus Arbeitgebersicht</i>	151
4.3.3.3.4 <i>Fazit: Rolle und Funktion von Intermediären aus Arbeitgebersicht</i>	158
4.3.3.4 Rolle und Funktion: Perspektive der Arbeitgeber und Absolventen im Vergleich.....	160
4.3.3.4.1 <i>Informationskanäle von Absolventen und Arbeitgebern im Vergleich</i>	161
4.3.3.4.2 <i>Unterschiede in der Wahrnehmung von Rolle und Funktion von Arbeitgebern und Absolventen</i>	162
4.3.3.4.3 <i>Kompetenzeinschätzung der Intermediäre im Vergleich</i>	163
4.3.3.4.4 <i>Probleme und Defizite der Intermediären im Vergleich</i>	166
4.3.3.4.5 <i>Fazit: Vergleich von Rolle und Funktion aus Absolventen- und Arbeitgebersicht</i>	168

4.3.3.5	Rolle und Funktion von Intermediären aus Intermediärssicht: Selbstverständnis von Intermediären	170
4.3.3.5.1	<i>Wahrgenommene Erwartungen der Intermediäre</i>	170
4.3.3.5.2	<i>Unterschiede in Rolle, Funktion und Selbstverständnis von Intermediären</i>	171
4.3.3.5.3	<i>Probleme und Defizite</i>	179
4.3.3.5.4	<i>Positionierung der Intermediäre</i>	182
4.3.3.5.5	<i>Fazit Selbstverständnis von Intermediären</i>	185
4.3.3.6	Vergleich der Rolle und Funktion der Intermediäre aus Absolventen- Arbeitgeber- und Intermediärssicht	189
4.3.3.6.1	<i>Rolle der Intermediäre aus Absolventen-, Arbeitgeber- und Intermediärssicht</i>	189
4.3.3.6.2	<i>Funktion der Intermediäre aus Absolventen-, Arbeitgeber- und Intermediärssicht</i>	192
4.3.3.7	Sonderfunktion von Career Services	192
4.3.4	Einordnung von Intermediären in das Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber	195
4.3.4.1	Zeitliche Einordnung von Intermediären im Employability- Entwicklungsprozess im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber	195
4.3.4.2	Integratives Modell der Employability-Entwicklung	197
4.3.5	Verankerung von Intermediären im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber	209
4.3.6	Fazit: Antworten auf die Forschungsfragen und weitere Ergebnisse...	212
5	Diskussion der Forschungsergebnisse	219
5.1	Multiperspektivische Erklärungsansätze.....	220
5.1.1	Erklärungsversuche zu Professionalisierung und Qualitätsdefiziten aus der Bildungsforschung	221
5.1.2	Kognitionspsychologische Erklärungsansätze für Bewertungsunterschiede	222
5.1.2.1	Unterschiedliche Wahrnehmung der Schwierigkeiten von Hochschulabsolventen beim Berufseinstieg	223
5.1.2.2	Unterschiede in der Kompetenzeinschätzung	224
5.1.3	Organisationstheoretische Betrachtung	227
5.1.3.1	Grundannahmen des Neoinstitutionalismus	229
5.1.3.2	Intermediäre als neue Organisationsform zur Reduktion von Unsicherheit.....	231
5.1.3.3	Der Institutionalisierungsprozess und institutionelle Arbeit	233

5.1.3.4	Unterschiede bei Intermediären: Vergleich von institutionellem Sektor und technischem Sektor.....	236
5.1.3.5	Mythenbildung bei Intermediären	237
5.1.3.6	Career Services unter neoinstitutionalistischer Betrachtungsweise	239
5.1.3.7	Legitimität von Intermediären	242
5.1.3.8	Intermediäre als Vorteilsnehmer oder Unterstützer?	243
5.2	Diskussion des Employability-Konzepts	244
5.2.1	Employability im Hochschulkontext.....	244
5.2.2	Employability-Entwicklung als Aufgabe mehrerer Akteure	245
5.3	Diskussion der Methodik	248
5.4	Bewertung der Forschungsergebnisse und Forschungsbeitrag.....	251
5.5	Offene Fragestellungen und Implikationen	252
5.5.1	Implikationen für weitere Forschung	254
5.5.2	Implikationen für die Praxis.....	255
5.6	Fazit	259
6	Literaturverzeichnis.....	264
Anhang	275

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess der Employability-Entwicklung nach Harvey (2010) (eigene Darstellung nach Harvey 2010).....	25
Abbildung 2: Entwicklung von Karriere-Ressourcen nach dem Modell von Hirschi (2012).....	28
Abbildung 3: Arbeitsmodell zur Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen (eigene Darstellung, angelehnt an Harvey 2010)	55
Abbildung 4: Altersstruktur der Stichprobe der Absolventen	88
Abbildung 5: Darstellung der unterschiedlichen Intermediäre	91
Abbildung 6: Einordnung der Intermediärstypen im Zeitverlauf der Employability-Entwicklung (eigene Darstellung, angelehnt an Harvey 2001)	196
Abbildung 7: Integratives Modell der Employability-Entwicklung.....	199
Abbildung 8: Arbeitsvermittelnde Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber	201
Abbildung 9: Personalberatende Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber	202
Abbildung 10: Career Services im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber	203
Abbildung 11: Internetbasierte Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber	204
Abbildung 12: Öffentliche Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber	205
Abbildung 13: Finanzdienstleister im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber	206
Abbildung 14: Berufsberater und Karrierecoaches im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber	207
Abbildung 15: Selbstbild der Finanzdienstleister im integrativen Modell der Employability-Entwicklung	208
Abbildung 16: Rolle von Öffentlichen Intermediären im integrativen Modell der Employability-Entwicklung	209

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erhobene Intermediärstypen	60
Tabelle 2: Analyse des Leistungsangebots von Intermediären	61
Tabelle 3: Hintergrund der Interviewpartner.....	65
Tabelle 4: Operationalisierung der Leistungen für Arbeitgeber im Rekrutierungsprozess	70
Tabelle 5: Operationalisierung der Leistungen zu Beruflichen Informationsprozessen	72
Tabelle 6: Operationalisierung der Leistungen zur Employability-Entwicklung von Absolventen.....	72
Tabelle 7: Operationalisierung Kompetenzeinschätzung	74
Tabelle 8: Darstellung der Fragebogenstruktur im Überblick	76
Tabelle 9: Verwendetes Analyseraster	79
Tabelle 10: Beantwortete Fragebögen nach Zielgruppe	86
Tabelle 11: Unternehmensgröße	89
Tabelle 12: Branchenzugehörigkeit der befragten Arbeitgeber	90
Tabelle 13: Vergleich der Übergangsschwierigkeiten aus Sicht der Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre	99
Tabelle 14: Dienstleistungen von Intermediären	103
Tabelle 15: Clusterung Intermediäre in Intermediärstypen.....	105
Tabelle 16: Vergleich Leistungsspektrum der Intermediärstypen	109
Tabelle 17: Ergebnisse der Faktorenanalyse.....	111
Tabelle 18: Unterschiede im Angebot von Intermediären zur Berufsorientierung.....	115
Tabelle 19: Unterschiede im Angebot von Intermediären zur Entwicklung von Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenzen	117
Tabelle 20: Unterschiede im Leistungsangebot von Intermediären zur Erweiterung des professionellen Netzwerks	120
Tabelle 21: Unterschiede im Leistungsangebot von Intermediären zur direkten Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	121
Tabelle 22: Wichtige Informationskanäle für Absolventen beim Berufseinstiegsprozess.....	128
Tabelle 23: Wichtige Informationskanäle für Arbeitgeber beim Rekrutierungsprozess	129
Tabelle 24: Vorstellungen über Rolle der Intermediäre aus Absolventensicht.....	132
Tabelle 25: Interesse von Absolventen an Leistungen zur Entwicklung von Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenz	134
Tabelle 26: Kompetenzeinschätzung der Intermediäre durch Absolventen.....	137
Tabelle 27: Klare Vorstellungen über Rolle der Intermediäre aus Arbeitgebersicht....	145

Tabelle 28: Kooperationen zur Gewinnung von Hochschulabsolventen nach Unternehmensgröße.....	147
Tabelle 29: Kompetenzeinschätzung der Intermediäre durch Arbeitgeber	149
Tabelle 30: Probleme und Defizite im Vergleich	166
Tabelle 31: Wahrgenommene Erwartungen der Intermediäre durch Absolventen	173
Tabelle 32: Wahrgenommene Erwartungen der Intermediäre durch Arbeitgeber.....	175
Tabelle 33: Kompetenzeinschätzung der jeweiligen Intermediäre	178
Tabelle 34: Ergebnisse der Selbsteinschätzung von Problemen und Defiziten von Intermediären	179
Tabelle 35: Positionierung der Intermediäre an der Schnittstelle Studium-Beruf.....	183
Tabelle 36: Ziele von Intermediären	185

Abkürzungsverzeichnis

d.h. *das heißt*

IAB *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*

LMI *labor market intermediaries*

M *Mittelwert*

NI *Neoinstitutionalismus*

o.ä. *oder ähnliches*

SD *Standardabweichung*

sog. *sogenannte*

vgl. *vergleiche*

z.B. *zum Beispiel*

z.T. *zum Teil*

1 Einführung in den Forschungsgegenstand

Schwierigkeiten bei der Jobsuche sind schon seit Jahrzehnten Thema in der ökonomischen und soziologischen Forschung (Granovetter 1974). In den letzten Jahren haben vielfältige Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und im Bildungsbereich stattgefunden und die Frage nach Beschäftigungsfähigkeit und Jobsuche ist aktueller denn je. Die Arbeitswelt wird einerseits immer stärker geprägt von Rationalisierung, Flexibilisierung und Internationalisierung sowie Technologisierung, andererseits prägen eine stärkere Durchlässigkeit bei Berufswegen sowie eine Abkehr von traditionellen Karrieren die Erwerbstätigkeit (Hall und Chandler 2005; van der Heijde und van der Heijden 2006; Felden 2010; Hirschi 2012; Baruch et al. 2015). Diese Trends führen zu Verschiebungen der Qualifikations- und Tätigkeitsstruktur und haben Auswirkungen auf die beruflichen Karrieren und den Personalbedarf (Czepek et al. 2015). Die Karriereforschung befasst sich seit den 1990er Jahren verstärkt mit den Themen Karriereerfolg, Karrieremanagement und Employability (Hirschi 2012; Baruch et al. 2015).

Weiterhin scheint sich der Arbeitsmarkt dahingehend zu verändern, dass bedingt durch den demographischen Wandel und regionale Gegebenheiten eine Verknappung von Arbeitskräften und damit Rekrutierungsprobleme von Arbeitgebern auftreten (Czepek et al. 2015). So wird immer wieder von einem Fachkräftemangel (Zimmermann 2013) gesprochen, auch wenn das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung für Deutschland in ihrer Arbeitsmarktanalyse von 2013 diesen nicht bestätigt. Allerdings verlaufen bei einigen Berufsfeldern die Anpassungsprozesse nicht problemlos und es scheint zu Engpässen zu kommen (Czepek et al. 2015). In diesem Zusammenhang steht auch die „war for talent“-Debatte, laut der sich die Arbeitgeber im Wettbewerb um gut ausgebildete Arbeitskräfte befinden (Beechler und Woodward 2009).

Als weiterer Trend lässt sich in den letzten Jahren beobachten, dass die Anzahl der Studierenden stetig ansteigt. Im Wintersemester 2017/18 stiegen die Studierendenzahlen in Deutschland erneut und es waren so viele Studierende wie nie zuvor an deutschen Hochschulen eingeschrieben (vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) 28.11.17). Dies bedeutet in der Konsequenz, dass immer mehr Akademiker auf den Arbeitsmarkt strömen. Laut der Studie von Czepek et al. (2015) hat die Anzahl der Beschäftigungen, für die ein Hochschulabschluss erforderlich ist, in den letzten Jahren stetig zugenommen.

Zudem haben sich durch die Reformen im Bologna-Prozess die Hochschullandschaft und die Ausbildungswege verändert. Die Entwicklung der Employability von Absolventen

wird in den letzten Jahren verstärkt den Hochschulen zugeschrieben. In diesem Zusammenhang lässt sich die Entstehung von neuen Serviceeinrichtungen an Hochschulen, den sog. Career Services, beobachten (Luckwald 2010).

Doch nicht nur innerhalb der Hochschulen, auch außerhalb der Hochschulen scheint es eine Vielzahl von Akteuren zu geben, die Dienstleistungen anbieten, um Arbeitnehmer bei ihrem Karrieremanagement oder Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung zu unterstützen. Seit mit einer Änderung des Beschäftigungsförderungsgesetzes im Jahr 1994 das Arbeitsvermittlungsmonopol der damaligen Bundesanstalt für Arbeit aufgehoben wurde, können immer mehr Akteure beobachtet werden, die moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt wie Personalvermittlung, Karrierecoaching und weitere karrierebezogene Leistungen anbieten (Dincher und Gaugler 2000). Diese Dienstleistungen scheinen als Reaktion auf Übergangsschwierigkeiten zu entstehen und hinsichtlich des kontinuierlichen Wandlungsprozesses des Arbeitsmarkts für Akademiker kann vermutet werden, dass die Dienstleistungen für Hochschulabsolventen künftig weiter an Bedeutung zunehmen. Dienstleistungsanbieter werden in der vorliegenden Arbeit unter dem Überbegriff Intermediäre betrachtet.

Die beschriebenen Rahmenbedingungen führen dazu, dass Absolventen² beim Berufseinstieg neuartigen Herausforderungen gegenüberstehen, aber auch dazu, dass Arbeitgeber sich mit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen konfrontiert zu sehen scheinen und Dienstleister mit ihrem Leistungsangebot diese Schwierigkeiten zu lösen versuchen. Dieses neue Phänomen der Dienstleister ist jedoch in der Forschung bisher noch kaum betrachtet worden.

Die vorliegende Arbeit untersucht empirisch, welche Akteure Dienstleistungen im Wirkungsgefüge Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber anbieten, welche Funktion diese Dienstleister einnehmen und welche Rolle diesen Akteuren zugeschrieben wird bzw. welches Selbstverständnis diese haben. Mit der Erhebung der Sichtweise von Nutzern der Dienstleistungen – den Absolventen und den Arbeitgebern – sowie den anbietenden Intermediären verfolgt die Arbeit eine Multiakteursperspektive. Das Forschungsvorhaben ist dabei stark explorativ ausgelegt, mit dem Ziel, Intermediäre in ihrem Handlungsfeld zu beschreiben, deren Selbst- und Fremdwahrnehmung zu erheben, Erklärungen für deren Existenz und Wirkung zu finden und diese in Form eines Modells abzubilden. Basierend darauf soll ein Ausblick hinsichtlich der Entwicklung der Intermediäre erfolgen.

² Als Absolventen werden im Folgenden die Gesamtheit der Akademiker, die ihren Hochschulabschluss in Kürze erwerben oder vor kurzem erworben haben, bezeichnet. Nur wenn eine explizite Unterscheidung notwendig ist, wird zwischen Studierenden und Absolventen unterschieden.

Im Fokus der Arbeit stehen also die Intermediäre als Organisationsform. Mit diesen Fragestellungen lässt sich die vorliegende Arbeit im Feld der theoriegenerierenden Organisationsforschung verorten. Auch wenn im Laufe des Forschungsprojekts internationale Vergleiche angestellt werden, liegt der Fokus auf Deutschland, dem deutschen Hochschulsystem und dem deutschen Arbeitsmarkt.

Die Arbeit ist dabei wie folgt strukturiert:

Einleitend wird ein kurzer Überblick über relevante Forschungsergebnisse zu Dienstleistungen zum Karrieremanagement und zur Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen gegeben und die daraus abgeleiteten Forschungslücken aufgezeigt. Im Anschluss werden zwei theoretische Modelle zur Employability-Entwicklung dargestellt, die für die vorliegende Arbeit notwendigen Begrifflichkeiten definiert und die Akteure, die Dienstleistungen zur Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen anbieten, näher beleuchtet.

Basierend auf den theoretischen Betrachtungen wird ein Arbeitsmodell entwickelt, das im Rahmen einer empirischen Untersuchung überprüft und weiterentwickelt wird. Aufbauend auf einer qualitativ angelegten Vorstudie wird ein Fragebogen konzipiert, mittels dem Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre die Dienstleistungen und Kompetenzen von Intermediären aus Kunden- und Anbieterperspektive bewerten sollen. Die so gewonnenen Daten werden anhand qualitativer und quantitativer Methoden ausgewertet und die unterschiedlichen Gruppen miteinander verglichen. So sollen Unterschiede in der Rolle und Funktion aus Absolventen-, Arbeitgeber- und Intermediärssicht herausgearbeitet werden und Überschneidungen und Abweichungen im Selbst- und Fremdbild dargestellt werden.

Anschließend erfolgen die Bewertung der gewonnenen Forschungserkenntnisse und eine kognitionspsychologische sowie organisationstheoretische Einordnung der Ergebnisse mit dem Ziel, die Existenz der Intermediäre zu begründen. In einem Ausblick wird aufgezeigt, welchen Herausforderungen sich diese Akteure stellen müssen und Implikationen für die Praxis abgeleitet.

1.1 Darstellung des Forschungsgegenstands: Dienstleistungen zum Karrieremanagement und die Zielgruppe der Hochschulabsolventen

Die Prozesse bei der Arbeitssuche sind laut Granovetter sowohl in ökonomischen als auch in soziologischen Studien bereits häufig thematisiert worden (Granovetter 1974).

Die meisten Studien in diesen Bereichen sind dabei hochgradig aggregiert oder beschäftigen sich mit dem Individuum. Für Granovetter (1974) steht die Information bei der Jobsuche und damit eine Verknüpfung von Mikro- und Makroperspektive im Vordergrund. Darin liegt ein wesentlicher Beitrag von Granovetter; seine Werke zu beruflichen Netzwerken sind mittlerweile Klassiker, um Prozesse bei der Jobsuche erklären zu können. Dennoch gestaltet sich der Berufseinstieg in der modernen Arbeitswelt immer komplexer und hat zur Entstehung einer neuen Forschungsrichtung, der Karriereforschung, beigetragen. Für die vorliegende Arbeit sind insbesondere das Thema Karrieremanagement und damit verbundene Dienstleistungen sowie die Zielgruppe der Hochschulabsolventen als Hintergrund relevant.

1.1.1 Historische Entwicklung der Karriereforschung

Die Karriereforschung ist ein relativ neues, stetig wachsendes Forschungsfeld, das sich mit unterschiedlichen Phänomenen, die die Karriere betreffen, befasst. Seit den 1990er Jahren wird dieses Forschungsfeld immer populärer, wie eine stetig zunehmende Anzahl von wissenschaftlichen Zeitschriften und Konferenzen zeigt (Baruch et al. 2015). Die Karriereforschung ist sehr breit, es existiert kein einheitliches Karrierekonzept und viele unterschiedliche Forschungsrichtungen verfolgen sehr diverse Forschungsansätze. So existiert eine Vielzahl von Theorien, die unterschiedliche Aspekte von Karriere beschreiben und die unverbunden nebeneinander stehen (Baruch et al. 2015). Die Komplexität des Forschungsfeldes führt dazu, dass keine allgemein gültige Theorie über Karriere existiert und diverse Perspektiven unabhängig voneinander bestehen.

Geprägt ist die Karriereforschung in den letzten zwei Jahrzehnten von einer neuen Betrachtungsweise der Karriere als „boundaryless career“ (Arthur und Rousseau 1996) oder „protean career“ (Hall 1996), bei denen Karriere als flexibel, durchlässig und vielseitig verstanden wird. In der Konsequenz sind die Arbeitnehmer für ihren beruflichen Werdegang selbst verantwortlich und selbstgesteuertes Karrieremanagement (self-directed career management), das heißt die Planung und Gestaltung des Berufslebens, spielt in der modernen Karriereforschung eine wesentliche Rolle (Greenhaus et al. 2010; Hirschi 2012).

Im Fokus der Karriereforschung scheinen laut Baruch und Kollegen (2015) vor allem die drei Themenbereiche Karriereerfolg Karrieremanagement und Employability zu stehen. Karriereerfolg („career success“) ist das subjektive sowie objektive Bewerten beruflicher Leistungen, wobei unterschiedliche Konzeptualisierungsversuche vorliegen (Gunz und

Heslin 2005; Heslin 2005). Die Forschung zu Karriereerfolg beschäftigt sich mit Fragestellungen wie der objektiven Messung von Erfolg, z.B. durch objektiv messbare Kriterien wie Gehalt oder beruflicher Status sowie subjektive Erfolgsmessung anhand von Arbeitszufriedenheit oder Work-Life-Balance. Hall und Chandler (2005) argumentieren, dass bei einem neuen Karriereverständnis neben objektiven Erfolgskriterien die subjektiven Elemente des Karriereerfolgs mehr Bedeutung gewinnen und die Reflexion der eigenen Karrierebedürfnisse ein wichtiges Element ist, um erfolgreich zu sein. Dabei sucht das Individuum oft Unterstützung bei Bekannten, Beratern oder anderen Akteuren, die ihnen bei der Klärung ihrer Kompetenzen, Werte und Aspirationen behilflich sind (Hall und Chandler 2005). Zudem existieren viele Arbeiten zur Identifikation von Erfolgsprädiktoren sowie psychologischen Aspekten wie Persönlichkeitsfaktoren oder Einstellungen (Heslin 2005; Hall und Chandler 2005).

Karrieremanagement, im Englischen als „career development“ oder „career management“ bezeichnet, ist als ein Teilbereich dem Forschungsgebiet Human Resource Development zuzuordnen, kann sowohl von Organisationen als auch von Individuen oder Umwelteinflüssen ausgehen und erscheint als ein sehr komplexes Phänomen (Mills et al. 2014). Eine mögliche Definition von Karrieremanagement ist nach Bridgstock (2009): "Career management can be viewed as the ability to build a career; to intentionally manage the interaction of work, learning and other aspects of the individual's life throughout the lifespan (...)" (Bridgstock 2009, S. 38). Damit beinhaltet Karrieremanagement die Reflexion und Bewertung von Karrierezielen und Karriereerfolg, Entscheidungsprozesse und Übersetzung dieser Pläne in entsprechende Handlungen (Bridgstock 2009; Hirschi 2012). Zudem wird Karrieremanagement (engl. „career counseling“) immer wieder mit Karriereberatung in Zusammenhang gebracht, die den Arbeitnehmer befähigen soll, seinen beruflichen Werdegang zu planen (Pope 2000; Jain und Jain 2013; Axinte 2014).

Karrieremanagement und Employability scheinen sich gegenseitig zu beeinflussen: Karrieremanagement ist notwendig, um seinen beruflichen Werdegang zu steuern und führt demnach zu einer gesteigerten Employability (Bridgstock 2009). Bei Employability handelt es sich um die Fähigkeit einer Person, erfolgreich in Beschäftigung zu gelangen, zu bleiben und diese auszuweiten (Apel und Fertig 2009). Da Employability ein Kernkonzept der vorliegenden Arbeit ist, wird dieses hier nur kurz skizziert und in den Zusammenhang der Karriereforschung eingeordnet. Eine genauere Definition des Begriffs erfolgt in Kapitel 2.

Die drei Forschungsfelder Karrieremanagement, Karriereerfolg und Employability erscheinen somit eng miteinander verzahnt. Vor dem Hintergrund des modernen Karrierebegriffs wird ein persönliches Karrieremanagement auf Basis der Reflexion des persönlichen Karriereerfolgs und der eigenen Employability immer wichtiger werden (Hirschi 2012; Hirschi et al. 2016).

1.1.2 Zielgruppe der Hochschulabsolventen in der Karriereforschung

Die Zielgruppe der Hochschulabsolventen wird in der Karriereforschung aus unterschiedlichen Gesichtspunkten erforscht.

In den USA wurde die Karriereberatung für College- und Universitätsstudierende in den 1940er und 1950er Jahren im Vergleich zu Beratungsmaßnahmen für die Arbeiter- und Schülerschaft, die schon seit Beginn des 20. Jahrhunderts bestehen, erst relativ spät eingeführt.

So wurden im Rahmen der sozial- und erziehungswissenschaftlichen Übergangsforschung Probleme beim Berufseinstieg von Akademikern in Deutschland seit den 1970er Jahren immer wieder beleuchtet. Auslöser für die Betrachtung der Zielgruppe der Akademiker und deren Übergang ins Berufsleben war eine gestiegene Akademikerarbeitslosigkeit im Rahmen der Ölkrise in den 1970er Jahren (Jörns 2002). Daraufhin wurden Maßnahmen ergriffen, um die Absolventen in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Im Hinblick auf Dienstleistungen für die Karriereentwicklung von Hochschulabsolventen ist festzustellen, dass in den 1990er Jahren das Thema Übergangsschwierigkeiten von Hochschulabsolventen in den Fokus der Forschung gerückt ist. Diese sog. Praxisinitiativen sind Vorläufer der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Akteure und werden in Kapitel 2.4 ausführlich beleuchtet.

In den letzten beiden Jahrzehnten zeichnen sich hinsichtlich der Zielgruppe der Hochschulabsolventen drei Trends ab: zum einen werden vor allem Absolventenstudien durchgeführt, die sich mit dem Übergang vom Studium in den Beruf in der Rückschau und dem Informationsgewinn über Beschäftigungsverhältnisse beschäftigen. Dabei ist erkennbar, dass sich der Einstieg von Hochschulabsolventen in das Berufsleben zunehmend schwieriger gestaltet (Schiener 2010). Insbesondere zu den geisteswissenschaftlichen Fächern gibt es immer wieder Studien, die die Übergangsschwierigkeiten der Absolventen beleuchten (Briedis et al. 2008).

Als zweiter Trend lässt sich feststellen, dass sich im Rahmen der „war for talent“-Debatte Arbeiten finden lassen, wie Absolventen, die oft als „high potentials“ bezeichnet werden,

optimal rekrutiert werden können (Schamberger 2006). Hochschulabsolventen werden in diesem Zusammenhang als potenziell hochqualifizierte Mitarbeiter betrachtet, da ihnen ein latent vorhandenes, wenn auch noch nicht voll ausgeprägtes Fähigkeits- und Leistungspotenzial zugeschrieben wird und sie das Potenzial für künftige Management- und Führungspositionen mitbringen (Thom und Friedli 2005; Clarke 2017). Mit der Rekrutierung von Hochschulabsolventen erhöhen Arbeitgeber zudem ihr intellektuelles Kapital, was zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit führen kann (Clarke 2017). Deshalb gelten Absolventen für viele große Arbeitgeber auch auf dem modernen Arbeitsmarkt als wichtige Mitarbeiter, auch wenn deren Beschäftigung mit Kosten für deren Entwicklung verbunden ist (Sturges et al. 2002).

Das dritte Thema, mit dem sich die Karriereforschung hinsichtlich der Zielgruppe Absolventen auseinandersetzt, ist, wie Studierenden während ihres Studiums Karrieremanagement-Kompetenzen und berufsrelevante Fähigkeiten vermittelt werden können (Miller und Liciardi 2003; Bridgstock 2009). Hier wird immer wieder gefordert, dass Universitäten an der Employability-Entwicklung ihrer Studierenden mitwirken müssen, um in einer ökonomisierten Hochschullandschaft wettbewerbsfähig zu bleiben und ihre Absolventen für den durch Komplexität und Veränderung geprägten Arbeitsmarkt vorzubereiten (Bridgstock 2009; Jackson und Wilton 2016; Glauser 2016). Zwar scheinen Absolventen aufgrund ihres Wunschs nach Selbstbestimmung, Flexibilität und Freiheit für neue Formen der Karriere offen zu sein, dennoch scheinen sie implizit an den traditionellen Karrierewegen festzuhalten, wie Studien immer wieder zeigen (Jackson und Wilton 2016). Jackson und Wilton (2016) zeigen zudem auf, dass bei Absolventen Unsicherheiten hinsichtlich ihrer Karriereplanung bestehen.

1.2 Problemstellung: Intermediäre und ihre Dienstleistungen als neues Forschungsgebiet in der Karriereforschung

Betrachtet man die Schwerpunkte in der Karriereforschung, so zeigt sich, dass es sich sowohl bei dem Thema Karrieremanagement als auch im Speziellen beim Karrieremanagement und der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen um ein relativ neues Forschungsfeld, das bisher noch wenig wissenschaftlich untersucht wurde, handelt. In den letzten Jahren ist der Bedarf von hochqualifizierten Arbeitskräften stetig gestiegen (Schiener 2010). Zugleich werden aber die Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt immer komplexer und Arbeitnehmer, insbesondere Absolventen, sind mit neuen Karrierewegen konfrontiert (Felden 2010; Hirschi 2012; van der Heijde und van

der Heijden 2006; Baruch et al. 2015). In diesem Zusammenhang treten neue Akteure auf, die in den letzten Jahren Gegenstand für Forschungsarbeiten wurden. Diesen Akteuren wird aufgrund ihrer hybriden Beschaffenheit an der Schnittstelle Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine zunehmend wichtige Rolle bei der Gestaltung des Arbeitsmarkts zugeschrieben (Benner 2003; Bessy und Chauvin 2013). Aufgrund der steigenden Anzahl der Absolventenzahlen liegt zudem die Vermutung nahe, dass junge Akademiker eine potenzielle neue Zielgruppe für diese Dienstleister sein können. Hinsichtlich der Akteure, die bei Karrieremanagement-Prozessen und insbesondere bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen unterstützen, lassen sich jedoch kaum Forschungsarbeiten dazu finden. Aufgrund mangelnder empirischer Ergebnisse oder theoretischer Fundierungen können aktuell keine konkreten Aussagen über die Art der Dienstleistungen, ihre Bedeutung und Wirksamkeit für Akademiker getroffen werden.

Die vorliegende Arbeit soll das Phänomen der sog. Intermediäre in Deutschland und deren Rolle und Funktion bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen beleuchten.

2 Theoretischer Rahmen: Employability und Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

Ein Thema in der Karriereforschung, das in den letzten Jahren besonders viel Aufmerksamkeit erhalten hat, ist laut Baruch et al. (2015) das Konzept der Employability. Dieser Bedeutungszuwachs lässt sich als Reaktion auf die einführend dargestellten starken Veränderungen des Arbeitsmarkts erklären:

“The issue of employability has become critical in current competitive environment. Due to fast pace of globalization of world’s economies, the work context has changed dramatically. As a result, career scene has also changed and it moved away from the traditional context to ‘boundaryless careers’. The knowledge, skills and attitudes required from fresh graduates, existing employees and other career aspirants who intend either to enter in the world of work or to change their existing jobs have also been changed tremendously. The fewer job opportunities, reduced job security, skills shortage in the employment market and challenge of recruiting and retaining talented employees have led to an emphasis on developing career competencies including career oriented attitudes to improve employability of the fresh graduates (new entrants) as well as the existing employees.” (Jain und Jain 2013, S. 145)

Generell wird Employability – im Deutschen Beschäftigungsfähigkeit – als die individuelle Fähigkeit verstanden, erfolgreich in Beschäftigung zu gelangen, zu bleiben bzw. diese auszuweiten (Apel und Fertig 2009). Der Begriff Employability wurde zum ersten Mal 1909 eingeführt, erhielt in den 1970er Jahren durch starke Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt eine zunehmende Bedeutung und nimmt seit den 1990er Jahren eine zentrale Rolle in der Karriereforschung ein (Misra und Mishra 2011; Baruch et al. 2015). Der Begriff hat sich über die Zeit und durch die in Kapitel 1.1.1 dargestellten Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt immer wieder verändert und ist deshalb auch abhängig von wirtschaftlichen sowie politischen Situationen zu betrachten (Hogan et al. 2013).

Trotz der langen Geschichte des Employability-Begriffs liegt bis heute keine einheitlich anerkannte Definition dieses Konzepts vor, sehr unterschiedliche Auffassungen von Employability existieren nebeneinander und zum Teil sind die Definitionen sehr schwammig (Harvey 2010; Hirschi 2010a; Sumanasiri et al. 2015). Es liegen Konzeptualisierungen vor, die Employability mittels der Identifikation von Kompetenzen zu erfassen versuchen (Rump und Eilers 2006), oder Arbeiten, die Employability an sozialen Status bzw. Herkunft knüpfen (Blasko et al. 2002) bis hin zu Konzepten, die Employability als mehrdimensionales Modell verstehen (van der Heijde und van der Heijden 2006; Misra und Mishra 2011; Luckwald 2010).

Weiterhin kann zwischen einer von außen beurteilten objektiven Employability sowie einer von Individuum wahrgenommenen subjektiven Employability unterschieden werden (Berntson et al. 2006).

Die Forschungsbemühungen zu Employability sind sehr breit gefächert (Sumanasiri et al. 2015). Im Fokus der meisten empirischen Arbeiten steht die Identifikation von relevanten Fähigkeiten im Hinblick auf Employability (Sumanasiri et al. 2015). Weitere Studien haben im Zusammenhang mit Employability neben erfolgreichen Jobwechseln und anderen Karriereerfolgen auf dem Arbeitsmarkt auch Arbeitszufriedenheit und weitere Auswirkungen untersucht (Clarke 2017).

Zudem wird Employability auch wiederholt in Bezug auf Personengruppen, die Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben, diskutiert. Dabei werden auch Hochschulabsolventen und deren Übergang ins Berufsleben immer wieder untersucht (Berntson et al. 2006) und die wichtige Rolle, die Hochschulen weltweit bei der Employability-Entwicklung spielen immer wieder betont (Sumanasiri et al. 2015, Jackson und Wilton 2016). Für einen Gesamtüberblick zur Employability-Forschung bei Absolventen sei auf den Literaturüberblick von Sumanasiri et al. 2015 hingewiesen.

Okay-Somerville und Scholarios (2015) stellen heraus, dass die in der Literatur vorhandenen Forschungsarbeiten zur Employability von Hochschulabsolventen in drei unterschiedliche Ansätze unterteilt werden können: Employability als Humankapital, Employability als Resultat einer Position, die sich aus der Sozialisation des Absolventen ergibt und Employability als Ergebnis eines Karrieremanagement-Prozesses. Für die Sichtweise der Humankapitalansatzes, Employability als das Vorhandensein bestimmter Eigenschaften – Kompetenzen – einer Person zu verstehen, liegen laut Okay-Somerville und Scholarios (2015) empirische Evidenzen vor, besonders stützen die Ergebnisse der Autorinnen allerdings die prozessorientierte Sichtweise von Employability.

Aufgrund der Dichte in der Forschung zum Thema Employability von Hochschulabsolventen soll an dieses Phänomen angeknüpft werden. Dabei verfolgt die vorliegende Arbeit der Einordnung von Okay-Somerville und Scholarios (2015) nach einem prozessorientierten Ansatz, da diese Näherung nach Einschätzung der Autorin die Komplexität des Phänomens am ehesten gerecht wird. Mit einem breiten Employability-Konzept können zudem die Phänomene Karriere-Erfolg und Karrieremanagement in Zusammenhang gesetzt werden.

Im Folgenden soll das der Arbeit zugrunde liegende Employability-Konzept dargestellt werden. Ausgehend von diesem Konzept werden Übergangsschwierigkeiten von Hoch-

schulabsolventen beleuchtet und betrachtet, welche Intermediäre bei Übergangsproblemen tätig sind. Abschließend wird aus den Kenntnissen ein Arbeitsmodell erarbeitet, das die theoretischen Grundlagen des vorliegenden Forschungsprojekts zusammenfassend darstellt.

2.1 Definition Employability

Dem vorliegenden Forschungsvorhaben liegt folgendes Verständnis von Employability zugrunde: *"Employability is a psycho-social construct that embodies individual characteristics that foster adaptive cognition, behavior, and affect, and enhance the individual-work interface."* (Fugate et al. 2004, S. 15)

Employability wird im Rahmen dieser Arbeit als eine arbeitsspezifische Form der Adaptabilität verstanden, die es Arbeitnehmern erlaubt, Karriereoptionen zu identifizieren und zu realisieren. Zudem liegt durch diese personenzentrierte Konzeption die Verantwortlichkeit der Beschäftigungsfähigkeit beim Individuum und nicht beim Arbeitgeber (Fugate et al. 2004). Employability bedeutet diesem Verständnis nach nicht automatisch durch das Vorhandensein von bestimmten Fähigkeiten Beschäftigung zu erhalten, sondern neben individuellen Attributen wie Fähigkeiten, Kognitionen und emotionalen Aspekten eine proaktive Anpassung des Individuums an sich verändernde Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt. Employability hat laut Fugate et al. (2004) drei Dimensionen: Karriere-Identität, Anpassungsfähigkeit und Sozial- und Humankapital:

- **Karriere-Identität** umfasst kognitiv-affektive Repräsentationen hinsichtlich der Erwartungen und Ziele an die eigene berufliche Entwicklung. Dieser Dimension ordnen Fugate et al. (2004) zudem auch sämtliche berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften, Werte und Normen sowie Verhaltensmuster und Erfahrungen einer Person zu. Karriere-Identitäten können über Narrative erhoben werden und sind damit auch für andere Personen zugänglich.
- **Anpassungsfähigkeit** bedeutet bei Fugate et al. (2004) den Willen sowie die Selbstwirksamkeit, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verändern, um den sich ändernden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt gerecht zu werden.
- **Sozial- und Humankapital** umfasst das soziale Netzwerk sowie Eigenschaften eines Individuums wie Bildung, Alter, Geschlecht, Arbeitserfahrung, Herkunft etc.

Fugate et al. (2004) konzeptualisieren Employability damit wesentlich weiter als kompetenzbasierte Annäherungen. Dieses Verständnis hat den Vorteil, dass neben persönlichen Eigenschaften durch die Einbeziehung psycho-sozialer Faktoren eine breitere Betrachtung von Beschäftigungsfähigkeit möglich ist. Die Dimension der Anpassungsfähigkeit zeigt auf, dass Employability nicht stabil, sondern veränderbar ist. Somit ist die Employability-Definition von Fugate et al. (2004) ein multidimensionales Employability-

Konzept, das es ermöglicht, Employability als Entwicklungsprozess darzustellen und zudem Dienstleister mit ihrem Leistungsangebot in die Entwicklung von Employability zu integrieren. Dennoch muss für die vorliegende Arbeit Employability noch klarer gefasst werden. Deshalb soll im Folgenden Employability neu konzeptualisiert werden.

2.2 Konzeptualisierung der Employability

Basierend auf der Definition von Employability soll im nächsten Schritt ein Modell der Employability-Entwicklung dargestellt werden

2.2.1 Employability-Entwicklung nach dem Modell von Harvey

Das Modell von Harvey (Harvey 2010) beschreibt die Beteiligung von Hochschulen, Absolventen und Arbeitgeber bei der Entwicklung von Employability als Prozess. Abbildung 1 stellt dar, wie Hochschulen Absolventen durch ein vielfältiges Angebot Möglichkeiten zur Employability-Entwicklung wie klassische Lehrformate oder Zusatzangebote zur Verfügung stellen.

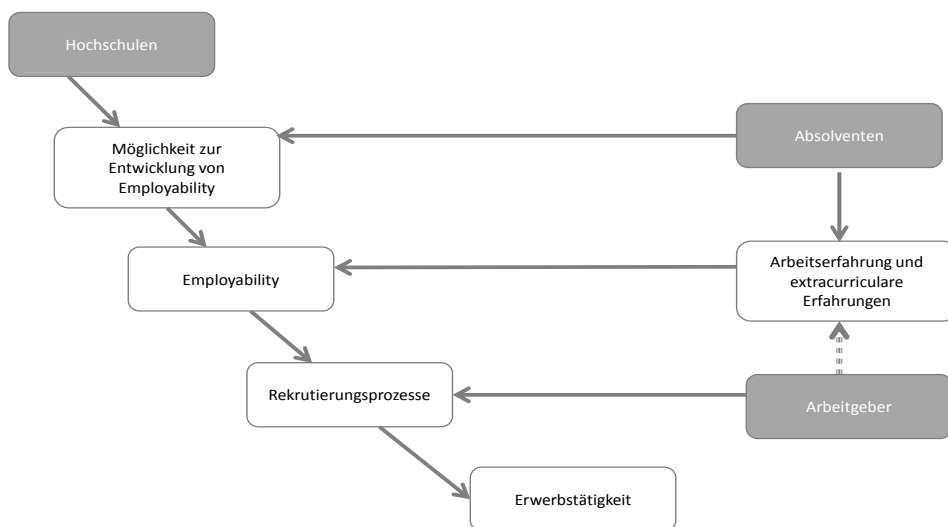


Abbildung 1: Prozess der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen nach Harvey (2010) (eigene Darstellung nach Harvey 2010)

Zudem können Absolventen durch extracurricularen Erfahrungen und Arbeitserfahrung Employability entwickeln. Harvey (2010) betont, dass damit die Entwicklung von Emplo-

yability nicht ausschließlich durch Hochschulen generiert, sondern auch von der Persönlichkeit des Absolventen bedingt wird. So können z.B. psychische und soziale Faktoren des Absolventen laut Harvey (2010) die Employability eines Absolventen beeinflussen.

Arbeitnehmer erfassen mittels Rekrutierungsprozesse die erworbene Employability und überführen diese in Beschäftigungsfähigkeit. Harvey weist darauf hin, dass die verwendeten Rekrutierungsmethoden die tatsächliche Employability eines Absolventen nur bedingt erfassen können und der Weg in die Beschäftigung eines Absolventen von einer Vielzahl von Faktoren, z.B. lokaler Arbeitsmarkt oder Alter, Geschlecht oder Herkunft des Bewerbers beeinflusst werden kann (Harvey 2010). Einige Forschungsarbeiten weisen darauf hin, dass Employability auch durch die Arbeitsumgebung mitgestaltet wird (Clarke 2017; Baruch 2001). Aus diesem Grund wird zusätzlich zu Harveys Annahmen im vorliegenden Forschungsvorhaben davon ausgegangen, dass auch Arbeitgeber über die Bereitstellung von Beschäftigungsmöglichkeiten wie Praktika, Werkstudententätigkeiten o.ä. zur Entwicklung von Employability beitragen. Deshalb wurde der Prozess der Employability-Entwicklung um eine Beziehung zwischen Arbeitserfahrung und extracurricularer Erfahrung und Arbeitgeber ergänzt.

Harveys Modell (2010) stellt den Employability-Entwicklungsprozess zwar sehr vereinfacht dar, dennoch bietet dieses Modell für die vorliegende Arbeit einen geeigneten theoretischen Rahmen, da es die wesentlichen Akteure, die beteiligt sind und ihre Einflussmöglichkeiten in Prozessform abbildet. Genauere Aussagen, wie sich Employability konkretisiert oder wie Employability-Entwicklung inhaltlich erfolgt, sind mit diesem Modell jedoch nicht möglich. Zudem fehlen die für das Forschungsprojekt im Fokus stehenden Dienstleister und deren Einflussmöglichkeiten auf die Employability-Entwicklung. Deshalb soll das Modell nur als Grundlage dienen und weiterentwickelt werden.

2.2.2 Karriere-Ressourcen-Modell nach Hirschi

Aufbauend auf Fugate et al. (2004) und einer Vielzahl an Konzeptionen aus dem Forschungsfeld des selbstgesteuerten Karrieremanagements extrahiert Hirschi (2012) vier Karriere-Ressourcen. Der Begriff Karriere-Ressourcen ist laut Hirschi (2010a) mit Employability gleichzusetzen und die Konzeptualisierung der Karriere-Ressourcen hat den Vorteil, dass diese der Vielschichtigkeit von Employability gerecht werden:

- **Human-Ressourcen (human capital resources)** umfassen arbeitsspezifische Kompetenzen einer Person wie Ausbildung, Erfahrungen, kognitive Fähigkeiten, Schlüsselkompetenzen sowie indirekt Informationsressourcen, da diese an Kennt-

nisse und Fertigkeiten geknüpft sind. Hirschi sieht diese Fähigkeiten als eigenständige Ressource, während bei Fugate et al. (2004) das Sozial- und Humankapital als eine Dimension definiert wird.

- **Sozial-Ressourcen (social resources)** werden oft auch als Sozialkapital bezeichnet, beinhalten die Netzwerke und soziale Kontakte einer Person. Anders als die übrigen Ressourcen liegen Sozialressourcen außerhalb des Individuums und entsprechen der sozialen Komponente der Employability.
- **Handlungs-Ressourcen (psychological resources)** umfassen Persönlichkeitsmerkmale wie Kognitionen, Motivationen oder affektive Inhalte, die in Bezug zur beruflichen Rolle stehen und in Handlungen wirksam werden. Dazu gehören z.B. Selbstwirksamkeit, Resilienz, Anpassungsfähigkeit. Diese Ressourcen sind generalisierbar. Bei Fugate et al. (2004) entspricht dieses Ressourcenfeld der Dimension der Anpassungsfähigkeit.
- **Identitäts-Ressourcen (career identity resources)** betreffen das Bewusstsein einer Person über eigene berufsbezogene Identität und die damit verbundenen Interessen, Ziele, Werte oder ähnliches. Identitäts-Ressourcen unterscheiden sich von den Handlungsressourcen insofern, dass Identitäts-Ressourcen sich auf die persönliche Wahrnehmung des Selbst im beruflichen Kontext spezialisieren. Dieses Potenzial stimmt bei Fugate et al. (2004) mit der Dimension der Karriere-Identität überein.

Diese Ressourcenfelder beinhalten Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich gegenseitig ergänzen und in Kombination wirksam werden und für das persönliche Karrieremanagement wirksam werden (Hirschi 2012, 2010a). Karrieremanagement-Bemühungen wirken auf die Karriere-Ressourcen, indem die Ressourcen aktiviert und weiterentwickelt werden. Dies bedeutet z.B., dass durch eine Steigerung von Humanressourcen durch Weiterbildung ein Mentor gefunden werden kann, da die Person durch den Wissenszuwachs als wertvoller Protegé wahrgenommen wird. Mit Hilfe des Mentors können neue berufliche Ziele (Identitäts-Ressourcen) erarbeitet werden, die mittels Handlungsressourcen in die Realität umgesetzt werden können. Das Modell von Hirschi ist in Abbildung 2 dargestellt und soll das Employability-Konzept wie bisher dargestellt erweitern.

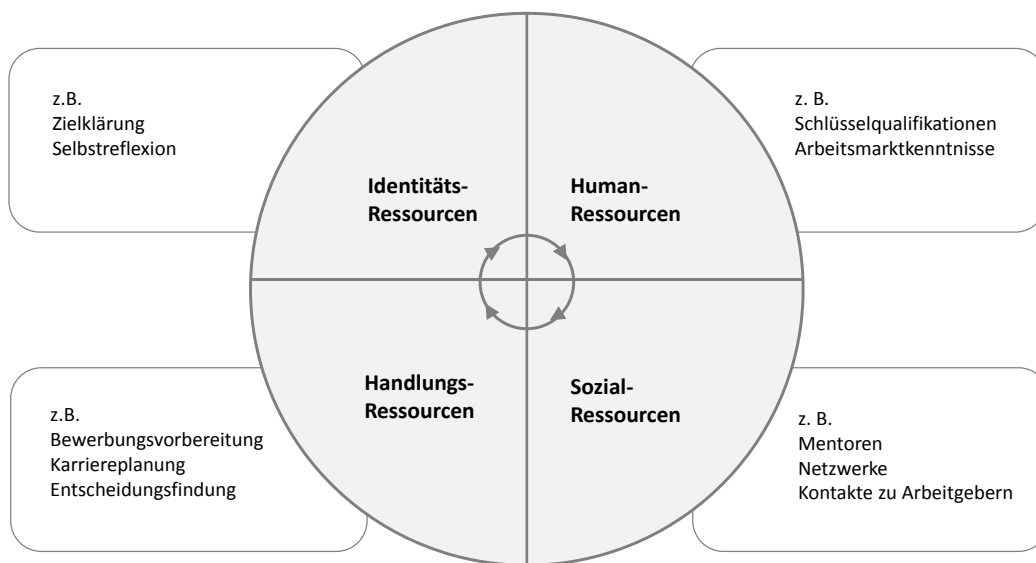


Abbildung 2: Entwicklung von Karriere-Ressourcen nach dem Modell von Hirschi (2012)

Für das vorliegende Forschungsvorhaben ist Hirschis Karriere-Ressourcen-Modell aus zwei Gründen hilfreich: Zum einen können mit dem Modell die bei Fugate et al. (2004) noch relativ vagen Komponenten der Employability über die Karriere-Ressourcen konkretisiert und die Mehrdimensionalität dieses Konstrukts erfasst werden. Zum anderen bietet der von Hirschi postulierte Karrieremanagement-Prozess die Möglichkeit, die Entwicklung von Employability darzustellen und die damit verbundenen Wirkungsmöglichkeiten von Dienstleistern durch spezifische Leistungsangebote aufzuzeigen (Hirschi 2010a). Dementsprechend könnten z.B. Maßnahmen zur Kontaktherstellung zu Arbeitgebern zur Steigerung der Sozial-Ressourcen beitragen oder Schlüsselkompetenztrainings und die Vermittlung von Arbeitsmarktkennntnissen die Entwicklung Human-Ressourcen positiv beeinflussen.

Die Entwicklung der Karriere-Ressourcen erfolgt nach Hirschi in einem zyklischen Prozess, bei dem ausgehend von einer persönlichen Standortbestimmung die jeweiligen Karriereziele erfasst werden. Darauf aufbauend werden im Abgleich mit dem Arbeitsmarkt und potenziellen Karrierewegen Ziele zur Karriereplanung abgeleitet und Entscheidungen getroffen, also persönliche Definitionen von Karriereerfolg getroffen. Diese werden in der Arbeitswelt erprobt und mit den gesetzten Zielen abgeglichen (Hirschi 2010a).

2.3 Employability und Übergangsschwierigkeiten von Hochschulabsolventen

Immer wieder kommt es beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen zu Schwierigkeiten. Diese sind in der Karriereforschung kein neues Phänomen:

“Many graduates struggle to find their first jobs after graduating, but this is in itself not new as graduates have long experienced the same challenges at particular times, such as in the early 1980s and 1990s (...); and subject areas, such as Arts and Humanities.” (Rae 2007, S. 607).

Wie in Kapitel 1.1.2 dargestellt können konjunkturelle Gründe für Übergangsschwierigkeiten verantwortlich sein (Briedis et al. 2008; Czepek et al. 2015). Neben diesen durch den Arbeitsmarkt bestimmten Problematiken beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen wird auch die Employability von Hochschulabsolventen als kritisch für Berufseinstiegsprozesse thematisiert. So finden sich in der Literatur immer wieder Hinweise auf Übergangsschwierigkeiten aufgrund einer mangelnden Passung der Ausbildungsinhalte während des Studiums und den Anforderungen der Arbeitgeber, also ein qualitativer Misfit zwischen Ausbildungssystem und Erwerbswelt (Rae 2007; Jackson 2013).

Neben fachlichen Mängeln scheinen Absolventen auch Informationsdefizite hinsichtlich der Berufswelt und ihrer eigenen Kompetenzen aufzuweisen, einen Praxisschock zu erleben und Schwierigkeiten mit den an sie gestellten Anforderungen zu haben (Hahnzog 2011; Briedis et al. 2008; Gressnitzer et al. 2011).

Zudem verfügen Absolventen oft nicht über die notwendigen beruflichen Kontakte, die für informelle Bewerbungsprozesse notwendig sind. Damit können sie sich Netzwerkeffekte aus diesen sozialen Netzwerken nicht zunutze machen (Kratz 2013; Granovetter 1973). Weiterhin scheinen junge Arbeitskräfte aufgrund mangelnder beruflicher Erfahrung bei Rekrutierungsprozessen benachteiligt zu sein (Ingold und Valizade 2017).

Aber auch psychische Aspekte wie Unsicherheit, Überforderung oder Fehleinschätzungen prägen das Erleben des Berufseinstiegs (McKeown und Lindorff 2011; Tomlinson 2017).

Laut Hahnzog (2011) sind derartige Schwierigkeiten beim Übergang von der Hochschule in den Beruf normal, da diese Transformation durch einen Informationsmangel der Absolventen geprägt ist, die noch über kaum oder wenig Erfahrungen zur Bewältigung dieses Prozesses verfügen. Diesem Defizit kann durch Informationsbereitstellung zu dem ihnen bevorstehenden Berufseinstieg, aber auch durch die Entwicklung von Employability während des Studiums entgegengewirkt werden: „Further developing graduates’

employability skills, beyond their formal academic learning, is seen as a way of equipping them for meeting the challenges of graduate-level work“ (Tomlinson 2017, S. 339).

Auch aus Arbeitgebersicht treten Schwierigkeiten beim Übergang von Absolventen in das Berufsleben auf. Der index Recruiting-Report 2017/18 zeigt auf, dass Arbeitgeber von Hochschulabsolventen nicht genügend geeignete Bewerbungen erhalten und sich hier ein Bewerbermangel abzuzeichnen scheint (index Recruiting-Report 2017). Hier zeigt sich also ein sowohl qualitativ als auch quantitativ geprägter Mangel an geeigneten Bewerbungen.

Den Hochschulen wird bei der Entwicklung von Employability von Absolventen eine entscheidende Rolle zugewiesen, wie schon im Modell von Harvey (2010) deutlich wird (vgl. Kapitel 2.2.1). Von Hochschulen wird erwartet, dass sie ihre Absolventen für die Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt ausbilden sollen (Jackson 2013). Dies hat dazu geführt, dass an Hochschulen große Bemühungen unternommen werden, die Studieninhalte durch berufsrelevante Fähigkeiten wie z.B. Sprachen und Softskills zu ergänzen (Tomlinson 2017). Dabei tritt die Problematik auf, dass die während des Studiums vermittelten Kompetenzen nicht den Erwartungen des Arbeitsmarkts entsprechen (Rae 2007; McKeown und Lindorff 2011). Zudem wird von den Hochschulen neben einer reinen Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung gefordert, ihre Absolventen hinsichtlich deren Karrieremanagement mit einem breiten Angebot zu unterstützen:

“The students may handle the challenge of enhancing level of their employability not only through the accumulation of more knowledge and sharpening their technical skills to suit the potential employers but also through developing their inner strength by the way of grasping career linked attitude orientation and behavioural skills development. The institutions of higher education need to assume greater responsibility in this context. They should not be confined to play the only role of knowledge provider and technical skills developer. Providing career related information to the students and making them aware of career opportunities and coordinating campus placement drives are also not enough. With the devising of the systems of online placement or recruitment portals, placement or recruitment agencies/consultancy services and pooling of corporate recruiters for campus placement, etc., the system of placement cells of the institutions is gradually becoming less and lesser relevant year after year. In such a scenario, the institutions need to focus on improving their development oriented climate on one hand and on the other, they need to provide the services of well trained counsellors to the students. Career counsellors are expected to focus on (a) developing inner strength of the students by providing attitude orientation and development; and (b) enabling the students to develop their career plans which must match with their competitive strength and the ground realities of employability.” (Jain und Jain 2013, S. 146)

Hochschulen sollen demnach neben der Informationsweitergabe und Vermittlung ein Augenmerk darauf legen, Absolventen bei der Entwicklung von Karrieremanagement-Skills zu unterstützen.

Wie von Jain und Jain (2013) angemerkt sollen Karriereberater an Hochschulen diese vielfältigen Aufgaben übernehmen. Neben diesen Akteuren treten laut Jain und Jain (2013) weitere Dienstleister – internetbasierte Rekrutierungsportale, aber auch Personalberatungen und Vermittlungsagenturen – auf, die bei Übergangsschwierigkeiten von Hochschulabsolventen von Bedeutung zu sein scheinen. Auch Rae (2007) weist darauf hin, dass Zeitarbeitsagenturen bei Berufseinstiegsprozessen von Absolventen als dritter Akteur verstärkt eine Rolle spielen: "There is an increasing trend for graduates to start their careers in agency work, doing casual or temporary jobs, often earning low rates of pay scarcely above the minimum wage" (Rae 2007, S. 607).

So unterschiedlich Karriereberater an Hochschulen, Internetportale, Personalberater und Zeitarbeitsagenturen auf den ersten Blick zu sein scheinen, ist ihnen dennoch gemeinsam, dass sie Studierende bei ihrem Berufseinstieg mit einem Leistungsangebot begleiten, um Übergangsschwierigkeiten entgegen zu wirken. Das zeigt auf, dass neue Akteure an der Schnittstelle Hochschule und Berufseinstieg zur Unterstützung im Karrieremanagement von Absolventen auftreten, die an der Employability-Entwicklung von Absolventen mitwirken. Diese Akteure sind zentraler Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit und sollen im nächsten Abschnitt näher beleuchtet werden.

2.4 Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

Obwohl im modernen Informationszeitalter Informationen zum Arbeitsmarkt leicht erhältlich und kostengünstig sind, ist es durch diese Information allein nicht möglich, Defizite auf dem Arbeitsmarkt zu lösen. Darauf weist schon Granovetter in seinem Werk „Getting a Job“ von 1974 hin: „(...) a single individual operating with heavy constraints on his or her time and resources is likely to uncover only a small proportion of those openings he might plausibly fill at a given time. The use of mass media advertising and employment agencies does not substantially alter this situation" (Granovetter 1974, S. 3-4).

Auch findet sich der Begriff „employment intermediary“ bereits in Granovetters berühmtem Werk „Getting a Job“ (Granovetter 1974, S. 11). Granovetter beschreibt die Services von öffentlichen und privaten Agenturen als formale, unpersönliche Mittel, um Arbeit zu finden. Es wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass sich die Bedeutung von Intermediären unter den neuen Anforderungen des Arbeitsmarkts seit den 1970er Jahren

stark geändert hat und diesen Akteuren, die von Granovetter noch als relativ unwichtig bewertet werden, im heutigen Kontext eine größere Bedeutung zukommt. Die komplexen Anforderungen des Arbeitsmarkts machen die Existenz von vermittelnden Institutionen anscheinend immer notwendiger, die versteckte Informationen aufdecken und die Aktivitäten der Akteure auf dem Arbeitsmarkt koordinieren (Autor 2009). Jedoch weist schon Granovetter (1974) darauf hin, dass diese Aufgabe nicht nur von staatlichen Arbeitsämtern übernommen werden kann. Wie in Kapitel 2.42.3 anhand der Akteure Berufsberater an Hochschulen sowie Zeitarbeitsagentur beispielhaft dargestellt, ist die wesentliche Grundannahme der vorliegenden Arbeit, dass aufgrund von Übergangsschwierigkeiten von Hochschulabsolventen ein Spielraum für Akteure entstanden ist, die sich von den von Granovetter skizzierten formalen Mitteln stark unterscheiden und mittels spezifischer Leistungsangebote auf die jeweiligen Probleme reagieren. Zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer versuchen die dargestellten Dienstleister als dritte Partei Defizite oder Informationsasymmetrien auf dem Arbeitsmarkt auszugleichen und die Abläufe auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern (Autor 2009). Diese Akteure werden – angelehnt an erste Forschungsarbeiten im angloamerikanischen Sprachraum als Intermediäre (engl. intermediaries oder labor market intermediaries, z.B. Benner 2003) bezeichnet. Im Folgenden wird der Intermediärsbegriff, seine Entstehung und Verwendung beleuchtet und potenzielle Intermediärstypen, die für die vorliegende Untersuchung relevant sind, identifiziert und beschrieben. Anschließend werden die Intermediäre in ein Arbeitsmodell eingeordnet und der Forschungsbestand zu Intermediären wird beleuchtet.

2.4.1 Definitionen und Aufgaben von Intermediären

Als Intermediäre werden im vorliegenden Forschungsvorhaben - angelehnt an Arbeiten zu sog. „labor market intermediaries (LMI)“ im englischsprachigen Raum (z.B. Kazis 2001, Benner et al. 2007, Autor 2009) - definiert:

Ein Intermediär ist eine Organisation oder Person, die bei beruflichen Orientierungsphasen eines Individuums unterstützend und/oder vermittelnd tätig ist und Arbeitgeber bei Rekrutierungsprozessen begleitet. Ziel von Intermediären ist es, Problemen auf dem Arbeitsmarkt entgegenzuwirken. Sie sind damit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern angesiedelt und unterstützend, regulierend und informierend tätig.

Intermediäre auf dem Arbeitsmarkt sind kein neues Phänomen und wurden das erste Mal in den 1960er Jahren in Zusammenhang mit einem imperfekten Arbeitsmarkt und der Rolle von Arbeitsämtern thematisiert (Bessy und Chauvin 2013). Allerdings liegt zu diesen Akteuren nur wenig Forschung vor (Lorquet et al. 2017).

Allgemein werden Intermediären in der vorhandenen Literatur folgende Aufgaben zugeschrieben: Lorquet et al. (2017) schreiben Intermediären Regulationsfunktionen bei Rekrutierungsprozessen zu. Intermediäre sind dabei Informationsanbieter, Match-Maker und Administratoren. Zudem können Intermediäre durch Training und Karriereberatung bei der Kompetenzentwicklung und Netzwerkbildung unterstützen sowie zur Reduktion von Ungerechtigkeiten und Ineffizienzen auf dem Arbeitsmarkt beitragen (Kazis 2004; Lorquet et al. 2017).

Die Organisationen können aus dem öffentlichen Bereich, dem Bildungsbereich oder dem privatwirtschaftlichen Sektor stammen oder mitgliedschaftsbasierter Art sein, wie z.B. Berufsverbände (Kazis 2001; Dobbins und Plows 2017). Die vorhandene Literatur charakterisiert Jobbörsen und Karriereportale, staatliche Arbeitsämter, privatwirtschaftliche Arbeitsvermittlungen und Personalberater, Matching-Programme, Gewerkschaften und Berufsverbände, Zeitarbeitsfirmen und universitäre "job-placement"-Konsortien, aber auch Bildungseinrichtungen als Arbeitsmarktintermediäre (Autor 2009; Benner 2003; Benner et al. 2007; Dobbins und Plows 2017). Aber auch bei Weiterbildungsprozessen können Intermediäre aktiv sein (Bessy und Chauvin 2013). Ursprünglich waren LMIs vorrangig für weniger qualifizierte Arbeitskräfte tätig, in der modernen Arbeitswelt gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Dienstleistern, die sich an unterschiedlichste Zielgruppen richten (Benner 2003).

Intermediäre spielen aus drei Gründen eine immer wichtigere Rolle auf dem Arbeitsmarkt. Erstens senken sie Transaktionskosten, indem sie sowohl bei Arbeitnehmern als auch bei Arbeitgebern dazu beitragen, sich auf die verändernden Arbeitsmarktbedingungen einzustellen und durch ihre Expertise Suchzeiten verkürzen können (Bonet et al. 2013). Zweitens tragen sie dazu bei, soziale und berufliche Netzwerke aufzubauen und drittens senken sie Risiken sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer, z.B. durch Fehlbesetzungen oder Wahl eines unpassenden Arbeitsplatzes (Benner 2003; Dobbins und Plows 2017). Duckitt (1984) charakterisiert den Mehrwert von Intermediären folgendermaßen:

"They satisfy the requirements of both producer and consumer through their specific knowledge of the products available and of both populations. They also have the ability to transfer these products or services between producer and consumer. (...)

In bringing together the producers of information and the information users or consumers, the intermediary must have a knowledge of the sources of information and how information may be extracted from them. (...) The intermediary must be aware not only of the users' characteristics but also of the environments in which they operate. To effect the transfer, the intermediary must have certain skills and certain personality traits. The skills involve communication, interpretation, mental dexterity and, with any work involving keyboards, manual dexterity as well. In personality, the intermediary must be intuitive, extraverted and interested in other people, empathic, enquiring, self-confident and flexible." (Duckitt 1984, S. 80)

Angewandt auf die Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen sind Intermediäre demnach am Wissenstransfer zwischen Absolventen und Arbeitgeber beteiligt und benötigen spezifisches Wissen über Ausbildungs- und Weiterbildungssysteme, Berufseinstiegsprozesse und Rekrutierung sowie den Ansprüchen und Charakteristika von Arbeitgebern und Absolventen, aber auch Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und die Hochschullandschaft. Neben dem Mehrwert von Intermediären macht Duckitt (1984) auf weitere Merkmale von Intermediären aufmerksam: Diese Akteure benötigen zudem bestimmte persönliche Eigenschaften, z.B. eine hohe Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und die Fähigkeit, Bedürfnisse beider Kundengruppen sowie relevante Umwelteinflüsse wahrzunehmen.

Intermediäre werden oft in Zusammenhang mit benachteiligten Gruppen auf dem Arbeitsmarkt, z.B. Arbeitslosen, unqualifizierten Arbeitskräften, Migranten o.ä. betrachtet (Benner et al. 2007). Auch Hochschulabsolventen werden von einigen zu diesen defizitären Bewerbern gerechnet (Ingold und Valizade 2017). Deshalb sei hier explizit darauf hingewiesen, dass Intermediäre im Rahmen der vorliegenden Arbeit in einem wesentlich breiteren Kontext verstanden werden und grundsätzlich für alle Gruppen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen können. Dass Intermediäre auch für die Zielgruppe der Absolventen eine größere Bedeutung zu gewinnen scheinen, lässt sich im Rahmen von aktiven Talent-Managementstrategien, die "employment agencies" oder "temporary agencies" oder Campusrecruitment nutzen, vermuten (Brock und Buckley 2013).

Um einen Überblick über die bereits erwähnten unterschiedlichen Intermediäre zu erhalten, sollen im Folgenden die historische Entwicklung und Forschungsergebnisse zu diesen unterschiedlichen Dienstleistern im Kontext der Berufs- und Karriereberatung dargestellt werden.

2.4.2 Literaturüberblick und Forschungsstand zu Intermediären

Berufs- und Karriereberatung – im Englischen auch career counseling bzw. vocational guidance – und Vermittlung (im Englischen placement) haben im angloamerikanischen Raum eine lange Tradition. Wie Pope (2000) in seiner historischen Betrachtung von Karriereberatung in den USA exemplarisch darstellt, hat die sich Karriereberatung über ihre über 100 Jahre alte Tradition hinweg permanent verändert, hat dabei stets auf soziökonomische Veränderungen reagiert und damit neue Intermediärstypen hervorgebracht. Auch heute liegt Karriereberatung wieder verstärkt im Trend, zu dem aber wenig wissenschaftliche Arbeiten vorliegen (Balin und Hirschi 2010). Während die Karriereforschung sich stark mit den Konstrukten Karriereerfolg oder Employability auf der individuellen, interindividuellen oder organisatorischen Ebene beschäftigt hat, scheinen die Akteure, die diese Beratungs- und Vermittlungsleistungen anbieten, erst in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus der Forschung zu rücken (Hamori 2010). Hamori (2010) erklärt dies damit, dass Organisationen in den letzten Jahren vermehrt Mitarbeiter von außen – z.B. durch Zeitarbeit oder Fluktuation – akquirieren und dabei die Institutionen, die an den Bewegungen von Arbeitskräften mitwirken, an Bedeutung gewinnen.

Diese Institutionen sind laut der Definition in Kapitel 2.4.1 als Intermediäre zu verstehen. Historisch betrachtet sind Intermediäre vor allem bei größeren Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt – z.B. durch Arbeitslosigkeit oder demografischen Veränderungen – oder politischen oder ökonomischen Gegebenheiten entstanden (Dey und Cruzvergara 2014). In Deutschland ist der Begriff der Arbeitsmarktintermediäre kaum gebräuchlich, obwohl es diesen Begriff in den USA bereits seit den 1980er Jahren (Benner et al. 2007) gibt. Die „labor market intermediaries“ oder „Workforce Intermediaries“ (Giloith 2004) hatten traditionell die Aufgabe, weniger gut ausgebildete Arbeitnehmer zu unterstützen. In den USA sind seit dem Workforce Investment Act 1998 die staatlich geförderten Maßnahmen für Arbeitsvermittlung ausgeweitet worden, um nicht nur die benachteiligten Arbeitnehmer zu bedienen. Die Ausweitung des Spektrums auf breitere Gruppen auf dem Arbeitsmarkt hatte auch im non-profit und privatwirtschaftlichen Bereich Auswirkungen und das Angebot von Intermediären wurde sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer stark verbreitert (Benner et al. 2007).

In den letzten beiden Jahrzehnten haben LMIs in den USA verstärkt an Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt gewonnen und auch im europäischen Markt treten immer mehr Dienstleister auf dem Arbeitsmarkt auf (Hamori 2010). Es ist dabei auffällig, dass in Bezug auf die Intermediäre unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet werden. Es gibt sog. temporary staffing firms oder temping agencies, contingency firms sowie Executive Search

oder Headhunting (Faulconbridge et al. 2009; Meriläinen et al. 2013; Hamori 2010). Erstgenannte Intermediäre entsprechen in Deutschland den Zeitarbeitsagenturen, contingency firms entsprechen im Deutschen dem Begriff der Personaldienstleister am ehesten und Executive Search Firms sind in Deutschland mit dem Begriff Personalberatung bekannt. Career Center kann sich zum einen auf Einrichtungen in Hochschulen beziehen (z.B. bei McKeown und Lindorff 2011), zugleich können Career Center auch von öffentlichen Einrichtungen betrieben werden (Brotheridge und Power 2008).

Im Folgenden werden die jeweiligen Intermediärstypen in ihrer historischen Entwicklung kurz charakterisiert und ein kurzer Überblick über vorhandene Forschungsbemühungen gegeben. Dabei ist grundsätzlich festzustellen, dass in der Literatur unabhängig von der Art der betrachteten Intermediäre immer wieder der geringe Forschungsbestand zu Intermediären bemängelt wird, und zu neuen Forschungsbemühungen zu Intermediären aufgerufen werden (Bonet et al. 2013; Ingold und Valizade 2017).

Da weder der Arbeitsmarkt und die damit verbundenen Gesetzgebungen noch das Bildungssystem in den angloamerikanischen Ländern eins zu eins auf Deutschland übertragen werden kann, sollen zudem die jeweiligen Intermediäre in Deutschland kurz charakterisiert werden.

Bei der Charakterisierung der Intermediäre wird die in der Literatur immer wieder verwendete grobe Unterteilung in Öffentliche Intermediäre und Privatwirtschaftliche Intermediäre (z.B. bei Granovetter 1974; Benner et al. 2007) herangezogen. Diese Unterteilung wird nicht weitgehend speziert, vielmehr scheinen hierbei die institutionelles Aufhängung bzw. die Gewinnorientierung eines Anbieters als Unterscheidungsmerkmal herangezogen zu werden. Zudem werden als weitere Intermediärarten die Internetbasierten Intermediäre und Initiativen an Hochschulen dargestellt, da diese sich nicht eindeutig den öffentlichen bzw. den privatwirtschaftlichen Anbietern zuordnen lassen.

2.4.2.1 Öffentliche Intermediäre

Hierbei handelt es sich um Intermediäre, die aufgrund der Trägerschaft dem öffentlichen Sektor zugeordnet werden können. Karriereberatung ist in den angloamerikanischen Ländern aus öffentlicher Hand entstanden. In den USA wurden ausgelöst durch einen strukturellen Wandel Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts „vocational guidance“-Initiativen gegründet, deren Aufgabe die Berufsberatung und Arbeitern war (Pope 2000). Auch Immigranten in die USA wurden mithilfe sog. „Vocations Bureaus“ beim Übergang in ihr Berufsleben unterstützt (Dey und Cruzvergara 2014).

In Großbritannien wurde 1910 die staatliche Arbeitsvermittlung („public employment services“) gegründet, die neben Arbeitsvermittlung auch finanzielle Unterstützungsmaßnahmen für Arbeitslose anbot (Larsen und Vesan 2012).

Öffentliche bzw. staatliche Einrichtungen wie public employment services, in Kanada auch Career Center genannt (Brotheridge und Power 2008) haben somit eine relativ lange Tradition der Berufsberatung in den angloamerikanischen Ländern und aus diesen sind viele Initiativen öffentlicher Art entstanden, wie ein Blick in die Literatur zeigt.

Bei der Forschung zu diesen Intermediären stehen vor allem die Maßnahmen von öffentlichen Intermediären und die Ergebnisse, die damit erzeugt werden können, im Vordergrund. Eine der neusten Forschungsarbeiten zum Thema Berufsorientierung in öffentlichen Intermediären ist der Artikel von Koys (2017), der mittels einem vom US-Arbeitsministerium entwickelten Tool zur beruflichen Orientierung College-Studierenden bei der beruflichen Orientierung unterstützt mit dem Ergebnis, dass so karriererelevantes Wissen erzeugt werden kann.

Larsen und Vesan (2012) zeigen hingegen auf, dass Arbeitsagenturen mit vier Problemen konfrontiert sind: Zum einen werden sie in ihrer Doppelrolle nicht als Arbeitsvermittler akzeptiert, sondern gelten als Bezugsstelle für Arbeitslosenleistungen. Zum anderen erscheinen sie, obwohl sie für die Gesamtheit der Beschäftigten zuständig sind, als vorrangig für benachteiligte Arbeitskräfte verantwortlich. Dadurch wird die Qualität der Arbeitsagentur sowohl von den Arbeitgebern als auch bei den Arbeitnehmern bezweifelt. Als drittes Problem nennen die Autoren, dass qualifizierte Arbeitssuchende bei ihrer Jobsuche nur selten Arbeitsagenturen nutzen und diese als „last resort for recruitment“ (Larsen und Vesan 2012, S. 469) betrachten. Dies hat zur Folge, dass sich ein Teufelskreis ausbildet: dieser Dienstleister wird hauptsächlich von benachteiligten bzw. schlechtqualifizierten Arbeitnehmern genutzt und verstärkt die schlechte Reputation dieser Einrichtung. Zudem können Arbeitsagenturen nicht mit informellen Rekrutierungskanälen wie Netzwerken konkurrieren. Dieses Problem der schlechten Reputation von staatlichen Arbeitsagenturen tritt international auf (Larsen und Vesan 2012).

Betrachtet man neben den staatlichen Arbeitsagenturen Forschungen zu anderen öffentlichen Intermediären, können diese Programme laut Ingold und Valizade (2017) dazu beitragen, die klassischen Rekrutierungswege zu umgehen und Kontakte zu Arbeitgebern herzustellen. Weiterhin ist zu beobachten, dass in strukturschwachen Regionen neue Intermediärstypen, die aus öffentlichen Geldern gefördert werden, aufzutreten scheinen, wie die Arbeit von Dobbins und Plows (2017) zeigt: ein aus dem Europäischen

Sozialfonds finanziertes Projekt agiert in einer strukturschwachen Region in Nordwales als Intermediär.

In Deutschland übernimmt die Bundesagentur für Arbeit, kurz Agentur für Arbeit genannt, die staatliche Arbeitsvermittlung und Verwaltung von Arbeitsersatzleistungen. Bereits im 19. Jahrhundert gibt es auf kommunaler Basis erste Vermittlerbüros als Vorläufer. Die Bundesagentur für Arbeit wurde 1927 als Reichsanstalt gegründet und übernahm die bundesweite Verantwortung für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (Behrens 2009). Diese Institution hat über die Jahre mehrere Umbenennungen und Umstrukturierungen erlebt, wobei die einschneidendste Phase ab 2003 die Umgestaltung der Bundesanstalt für Arbeit in die Bundesagentur für Arbeit ist (Behrens 2009). Diese verfolgte das Ziel, die Arbeitsagentur in ein Dienstleistungsunternehmen mit an die Privatwirtschaft angelehnte Strukturen und einer stärkeren Kundenorientierung umzuwandeln und damit Reformideen des "New Public Managements" umzusetzen (Behrens 2009). Neben Vermittlungs- und Beratungstätigkeiten bietet die Agentur für Arbeit zudem Qualifizierungsmöglichkeiten, mittels denen die Fähigkeiten von zu Vermittelnden an die Erfordernisse des Arbeitsmarkts angepasst werden (Schütz 2011).

Für Arbeitgeber aller Betriebsgrößen scheint laut der IAB-Studie von Czepek et al. 2015 die Agentur für Arbeit der am häufigsten genutzte externe Such- und Besetzungsweg zu sein, wobei die Studie hier nicht zwischen dem Qualifizierungsniveau der Arbeitnehmer unterscheidet und nur die beiden Intermediäre Agentur für Arbeit und Private Arbeitsvermittlung im Allgemeinen beleuchtet. Dieser Intermediär scheint jedoch vor allem für Kleinst- und Kleinunternehmen wichtig bei der Vermittlung von Nichtakademikern zu sein, denn die Ergebnisse der Studie von Czepek et al. (2015) deuten darauf hin, dass hier die Stellenbesetzungen am erfolgreichsten sind, während Großbetriebe zwar häufig über die Agentur für Arbeit suchen, aber durch diesem Intermediär nur sehr wenige Stellenbesetzungen stattfinden.

2.4.2.2 Privatwirtschaftliche Intermediäre

Die Gruppe der privatwirtschaftlichen Intermediäre ist sehr heterogen und lässt sich wiederum auf Entwicklungen im angloamerikanischen Arbeitsmarkt zurückführen. Anders als die öffentlichen Intermediäre sind sie als Organisationen mit erwerbswirtschaftlichen Zielen zu verstehen. Erste private Intermediäre lassen sich Forde (2008) zufolge in Großbritannien bereits Ende des 19. Jahrhunderts finden, dabei lag der Schwerpunkt

der Tätigkeit auf Rekrutierung und Vermittlung („placement“). Aus diesem personalvermittelnden Vorgänger haben sich über die Zeit unterschiedliche Intermediärstypen herausgebildet, die im Folgenden beleuchtet werden sollen:

a. Zeitarbeit, Personaldienstleister und Personalberater

Sowohl in USA als auch in Großbritannien sind Zeitarbeitsfirmen („temporary help firms“), im Deutschen auch Arbeitnehmerüberlassung genannt, nach Ende des Zweiten Weltkriegs entstanden und haben insbesondere ab den 1970er Jahren stark zugenommen (Kalleberg und Marsden 2005). Die Neuerung im Bereich der Zeitarbeit war, dass die Arbeiter über die Agentur eingestellt wurden (Forde 2008). In Großbritannien wurden anfangs des 21. Jahrhunderts zur schnellen (Re-)Integration von Arbeitslosen Arbeitsvermittlungsmaßnahmen stark gefördert, was zu einer Dominanz von großen privaten Arbeitsvermittlungen („employment services oder job placement“) oder Personalvermittlungen („recruitment agencies“, „search firms“) geführt hat (Ingold und Valizade 2017). Auch in anderen Ländern haben sich privatwirtschaftliche Intermediäre entwickelt, wenn auch der Umgang hinsichtlich rechtlicher Bestimmungen oder Einbindungen in arbeitspolitische Maßnahmen mit diesen Intermediären sich oft unterschieden haben (van Driel und Koene 2011). Zeitarbeitsagenturen haben sich laut Faulconbridge et al. (2009) insbesondere für weniger qualifizierte Arbeitskräfte als Intermediär auf dem Arbeitsmarkt etabliert. Der Trend zum Einsatz von Zeitarbeit oder Arbeitnehmerüberlassung lässt sich bis heute beobachten (Forde 2008; Bryson 2013). Gerade in den letzten Jahren scheint das Thema im Zusammenhang mit atypischen Beschäftigungsformen wieder verstärkt in der Forschung betrachtet zu werden.

Personaldienstleister sind Intermediäre, die zumeist ausgelagerte Personalprozesse im Allgemeinen anbieten (Lorquet et al. 2017). Sie bieten Dienstleistungen zur Unterstützung bei Rekrutierungs- oder Outplacementprozessen sowie bei weiteren Aufgaben des Human Resource Managements, wie z.B. administrative Tätigkeiten wie Lohnabrechnungen, aber auch strategischen Aufgaben im Talent Management sowie Training (Kock et al. 2012; Bessy und Chauvin 2013; Lorquet et al. 2017). Neben den Personaldienstleistungen besetzen diese Intermediäre auch weitere bestimmte Bereiche oder Positionen bzw. Berufszweige, z.B. übernehmen sie im Bereich Business- oder Engineering-Dienstleistungen ausgelagerte Teile der Wertschöpfungskette (Kalleberg und Marsden 2005). Personaldienstleister werden laut Lorquet et al. (2017) insbesondere von kleineren und mittelgroßen Unternehmen wahrgenommen.

Wie die englischen Bezeichnungen der privatwirtschaftlichen Intermediäre zeigen, ist bei den privaten Intermediären eine klare Trennung der Begrifflichkeiten sowie die genaue Zuordnung zu den deutschen Entsprechungen schwierig, zumal die Begrifflichkeiten oft synonym verwendet werden. Es existieren neben den genannten arbeits- bzw. personalvermittelnden Agenturen auch "headhunters - variously referred to as recruiters, private employment agents, executive recruiters, and executive search consultants" (Coverdill und Finlay 1998, S. 108), die sich mit der Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften beschäftigen (Faulconbridge et al. 2009).

Unter den privatwirtschaftlichen Intermediären scheinen in der Forschung insbesondere die Zeitarbeitsfirmen und Personaldienstleister relativ häufig betrachtet worden zu sein (Hamori 2010). Die meisten Forschungsarbeiten zu diesen Intermediärstypen betrachten diese zudem im Zusammenhang mit arbeitsmarktpolitischen Phänomenen und erklären die zunehmende Bedeutung dieser Dienstleister mit dem Vorteil der Flexibilität, die diese bieten und schreiben Arbeitsvermittlungen eine neutrale und passive Rolle zu (Forde 2008; Lorquet et al. 2017). Die Literatur führt immer wieder auf, dass die Nutzung von Personaldienstleistungen eine Vielzahl von Vorteilen mit sich zu bringen scheint: So können Kosten eingespart werden und Kapazitätsengpässe überbrückt werden, spezielle Marktkenntnisse sowie Bewerberpools von Personaldienstleistern genutzt werden, das Entscheidungsrisiko an Dritte abgegeben werden oder die Rekrutierungsergebnisse durch Neutralität eines Dritten optimiert werden (Föhr 1995; Ahlers 1994).

Es gibt zudem einen relativ breiten Forschungsbestand zur Performanz von Zeitarbeitern sowie psychologischem Erleben von Individuen in Zeitarbeitsverhältnissen (z.B. Bryson 2013, Gundert und Hohendanner 2014; Borgogni et al. 2015).

Andere Forschungsarbeiten setzen sich kritisch mit der Marktmacht, die insbesondere Personalberatungen haben zu scheinen, auseinander (Forde 2008). Bei den Personalberatungen und Headhuntern wird bemängelt, dass diese als LMIs in der Literatur nur relativ selten thematisiert werden (Hamori 2010), obwohl diese Akteure mittlerweile in einer Position sind, in der sie den Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Arbeitskräfte stark mitbestimmen (Faulconbridge et al. 2009). Es gibt zwar mittlerweile unterschiedliche Forschungsarbeiten zu Fragestellungen, warum Personalberatungen existieren, wie Headhunter bei der Suche nach geeigneten Personen unterstützen können oder welche Suchwege Headhunter erfolgreich nutzen (Finlay und Coverdill 2000; Hamori 2010; Meriläinen et al. 2013). Allerdings scheinen diese Intermediäre vorrangig für Personalbesetzungen an Schlüsselstellen oder hohen Positionen relevant zu sein (Faulconbridge et al. 2009; Meriläinen et al. 2013). Finlay und Coverdill (2000) weisen aber darauf hin,

dass an sich Personalberatungen durch externe Beratungsdienstleistungen in allen Branchen und auf allen Hierarchieebenen stattfinden, vor allem dann, wenn kleinere Unternehmen nicht über eine Personalabteilung verfügen.

Der Typus der privaten Personaldienstleister in Deutschland hat sich ähnlich entwickelt wie in anderen Ländern und ist auch in Deutschland eine sehr heterogene Gruppe von Dienstleistern. Oft wird Personaldienstleister synonym verwendet mit Begrifflichkeiten wie Personalberater, Executive Research, Headhunter oder ähnliches. Die Abgrenzung diese Begriffe untereinander ist ähnlich wie im Englischen sehr schwierig und bei der vorliegenden Arbeit sollen hier drei verschiedene Dienstleister unterschieden werden (Dahl et al. 2009): Personalvermittlung, Personalberatung und Arbeitnehmerüberlassung. Diese sollen für den deutschen Markt folgend kurz charakterisiert werden.

"Personalvermittlung bedeutet die gewerbsmäßige Akquisition von offenen Stellenangeboten, um diese mit geeignetem Personal zu besetzen. Es handelt sich hierbei um eine stellenorientierte Dienstleistung, bei der im Auftrag eines Arbeitgebers für eine vakante Stelle ein Bewerber gesucht wird. Die Personalvermittlung ermöglicht es dem Arbeitgeber, offene Stellen schnell und ohne viel eigenen Aufwand mit geeigneten Kandidaten zu besetzen. Der Personalvermittler kann jedoch auch im Auftrag des Bewerbers bzw. Arbeitssuchenden tätig werden. Diese Perspektive und Vorgehensweise wird als Arbeitsvermittlung bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine bewerberorientierte Vermittlung, d.h. für den Bewerber werden offene Stellen gesucht." (Dahl et al. 2009, S. 13–14)

Bei Arbeits- und Personalvermittlung handelt es sich damit also um die gleiche Art der Dienstleistung, der Auftrag erfolgt im ersten Fall durch den Bewerber und bei der Personalvermittlung durch Arbeitgeber. Seit der Aufhebung des staatlichen Vermittlungsmonopols im Jahr 1994 ist in Deutschland privatwirtschaftliche Vermittlung möglich und seit 2002 haben private Vermittler freien Marktzugang ohne Auflagen (Föhr 1995; Dahl et al. 2009; Dincher und Gaugler 2000). Personalvermittler müssen lediglich ein Gewerbe anmelden und die Vermittlung muss ethischen und gesetzlichen Bestimmungen entsprechen. Der Gesetzgeber überlässt die Bestimmung von Qualitätsstandards und Zertifizierung den Dachverbänden. Eine staatliche Prüfung der Eignung des Vermittlers sowie die Pflicht der Vermittler, statistische Daten zu melden, entfallen (Dahl et al. 2009).

Unter Arbeitnehmerüberlassung lässt sich eine Vielzahl von Leistungen zusammenfassen, bei denen ein Arbeitgeber einen Arbeitnehmer an einen Dritten, den Entleiher, vertraglich zu Arbeitsleistungen überlässt. Synonym werden die Begriffe Zeitarbeit oder Leiharbeit verwendet (Schäfer 2015). In Deutschland ist Zeitarbeit, obwohl es sich um eine im Trend liegende Beschäftigungsform handelt, im internationalen Vergleich weniger stark ausgeprägt und wird im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geregelt (Mitlacher

2005). Im Vergleich zu den USA ist die deutsche Gesetzgebung hierbei relativ stark reguliert (Mitlacher 2005; Schäfer 2015). Zeitarbeit wird in Deutschland von Unternehmen nicht nur genutzt, um flexible Lösungen für Engpässe zu haben, sondern auch, um Mitarbeiter ohne Risiko kennen zu lernen und in ein Beschäftigungsverhältnis zu überführen (Jahn und Weber 2013). Gegenwärtig spielt Arbeitnehmerüberlassung vor allem bei qualitativ weniger ausgebildeten Hilfskräften eine Rolle, Schäfer (2015) geht jedoch davon aus, dass diese Beschäftigungsform für qualifizierte Fachkräfte künftig steigen wird. Dies könnte insbesondere für die Ingenieursdienstleister gelten, die als Arbeitnehmerüberlassung oder im Rahmen eines outgesourcten Entwicklungsauftrags tätig sind und in den letzten beiden Jahrzehnten als auf Ingenieure spezialisierte Dienstleister zunehmend bedeutender geworden sind (Gerlach 2014). Ingenieursdienstleister scheinen in Deutschland bei der Rekrutierung von Nachwuchs zudem auf Hochschulkooperationen zurückzugreifen (Gerlach 2014).

Die beschriebenen Dienstleistungen Arbeits- oder Personalvermittlung sowie Arbeitnehmerüberlassung werden in der folgenden Arbeit als arbeitsvermittelnde Dienstleistungen zusammengefasst. In der Studie von Czepek et al. (2015) zeigt sich, dass in Deutschland Arbeitgeber aller Betriebsgrößen externe Arbeitsvermittlungsdienstleistungen nutzen.

Personalberatung hingegen ist eine Form der Personalvermittlung, die sich vorrangig auf die Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten richtet und im Interesse des Arbeitgebers stattfindet. Auch die kompletten Personalwirtschaftsprozesse können durch Personalberatungsmaßnahmen unterstützt werden. Dies beinhaltet z.B. Personalentwicklungsmaßnahmen, Changemanagement-Beratung, Organisationsentwicklung, Management-Beratung usw. (Dahl et al. 2009; Föhr 1995). Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal zur Arbeits- und Personalvermittlung ist die Vergütung des Personalberaters. In der Personalberatung sind vorrangig im Vorfeld vereinbarte Honorare üblich, während Personalvermittler meist auf Erfolgsbasis vergütet werden. Personalberatung war nie durch das Vermittlungsmonopol durch die Bundesagentur für Arbeit betroffen, da die gezielte Ansprache von Führungskräften und Spezialisten nie in Konkurrenz zur Arbeitsagentur stand (Dahl et al. 2009).

b. Berufsberater und Karrierecoaches

Auch die Berufsberater und Karrierecoaches lassen sich den privatwirtschaftlichen Intermediären zuordnen. Ausgehend von einem wirtschaftlichen Abschwung und starken Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt in den 1980er Jahren in den USA treten neben den öffentlichen Intermediären verstärkt privatwirtschaftlichen Karriereberater („private

practice career counselors“) sowie Outplacement-Berater zur Betreuung von freigestellten Führungskräften auf. Auch diese Intermediäre haben ihre Wurzeln in den Karriereberatungsbestrebungen Anfang des 20. Jahrhunderts und haben sich über die Jahre als eigene Profession mit Leistungen zur beruflichen Beratung entwickelt (Pope 2000; Niles und Harris-Bowlsbey 2013). Im Englischen finden sich zu dieser Tätigkeit die Begriffe „career counseling“ oder „career practitioner“ bzw. „career guidance, die oft synonym verwendet werden (Niles und Harris-Bowlsbey 2013). Die Aufgabe dieses Berufsstandes ist es, beratend in sämtlichen Fragestellungen hinsichtlich der beruflichen Entwicklung als auch bei angrenzenden Themen tätig zu sein: “(...) career counseling and development professionals (...) provide services useful to people across the life span as they explore, choose, prepare for, enter, adjust to, advance in, and leave occupational roles and construct their lives through work and other domains of human activity” (Hartung 2010, S. 98–99). Inhaltlich können diese Beratungsleistungen einerseits dazu dienen, Informationsdefizite hinsichtlich Arbeitsmarkt oder Berufschancen auszugleichen, als auch Hilfestellungen zu intra-individuellen Themen wie z.B. Reflexion der eigenen Karrierevorstellungen, Wege der Entscheidungsfindung oder Identifikation und Entwicklung von Fähigkeiten darstellen. Es fließen dabei Erkenntnisse aus der Berufsberatung und Persönlichkeitsentwicklung sowie psychologische Testverfahren in diese Tätigkeit mit ein (Niles und Harris-Bowlsbey 2013).

Hinsichtlich der Berufsberater bzw. der Karriereberatung gibt es laut Hartung (2010) einen breiten Literaturbestand. Im Rahmen von Bestrebungen, die Karriereberatung wissenschaftlich zu untermauern wurden viele Bemühungen unternommen, Karriere und Karriereberatung theoretisch zu fundieren, wobei diese Konzepte stark durch den jeweiligen Zeitgeist geprägt sind (Niles und Harris-Bowlsbey 2013). Bei Forschungsarbeiten werden vorrangig Themen zu Arbeit und Gesundheit wie z.B. Arbeitszufriedenheit oder Work-Life-Balance behandelt oder die Ergebnisse von Karriereberatungsmaßnahmen zu messen versucht (Hartung 2010; Niles und Harris-Bowlsbey 2013). Zudem existieren Untersuchungen zu Karriereberatungsangeboten und speziellen Gruppen, z.B. zu Geschlecht, sozialem Hintergrund oder Benachteiligung wie Behinderungen oder ähnlichem (Hartung 2010; Niles und Harris-Bowlsbey 2013).

In Deutschland lassen sich nach Kenntnisstand der Autorin vereinzelte Arbeiten zu Berufsberatung und Karrierecoaching von Absolventen finden. Gressnitzer et al. (2011) haben Karriere-Coaching als Unterstützungsmöglichkeit für Berufsanfänger in einem Peer-Coaching-Konzept untersucht und festgestellt, dass diese Methode erfolgreich zur Aus-

bildung von Coaching-Kompetenzen, als auch zur Klärung von beruflichen Entscheidungsfragen bei Absolventen angewandt werden kann. Glauser (2016) weist darauf hin, dass Absolventen das Bedürfnis nach professioneller Unterstützung bei der Planung ihres beruflichen Werdegangs haben und Karriereberater als externe Beratungsquellen nutzen. Generell handelt es sich bei der Berufsberatung in Deutschland um ein sehr heterogenes Feld, das sich in private und z.T. auch von öffentlicher Hand getragenen Intermediäre untergliedern lässt (Schiersmann et al. 2008).

Auffällig ist bei der Betrachtung der privatwirtschaftlichen Intermediären, dass sowohl in Deutschland als auch in internationalen Studien die Dienstleistungen von sämtlichen Intermediären kaum im Hinblick auf Hochschulabsolventen untersucht worden zu sein scheinen.

2.4.2.3 Internetbasierte Intermediäre

Ein Intermediärstyp, der seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt eine Rolle spielt, sind internetbasierte Plattformen wie Jobbörsen, aber auch webbasierte soziale Netzwerke, CV (Curriculum vitae)-Datenbanken oder Matchmaking-Tools (Marchal et al. 2007). Bei diesem Intermediär scheint es sich um eine Querschnittstechnologie zu handeln, denn sowohl privatwirtschaftliche, als auch öffentlich organisierte Intermediäre können auf internetbasierte Lösungen zurückgreifen. Damit ist für diese Angebotsformen eine eigene Kategorie notwendig.

Die internetbasierten Intermediäre haben laut Marchal et al. (2007) in erster Linie die Funktion der Stellenveröffentlichung und des Informationsaustauschs, aber auch Personalauswahl erfolgt immer mehr über digitale Anwendungen (Lorquet et al. 2017). Lorquet et al. (2017) weisen darauf hin, dass durch digitale Maßnahmen vor allem die Kontaktaufnahme zwischen den Arbeitgebern und den Bewerbern erleichtert wird. In der Regel können Nutzer bei sozialen Netzwerken ein Profil anlegen und sich mit anderen Nutzern verlinken, wie das z.B. bei dem internationalen professionellen Netzwerk LinkedIn der Fall ist (Gerard 2012).

In den letzten Jahren haben verstärkt Veröffentlichungen zu den Themen e-Recruiting stattgefunden. Insbesondere Gründe für die Notwendigkeit von neuen Rekrutierungswegen wie der „war for talent“ und die Veränderungen des Arbeitsmarktes, die Einflüsse von neuen Kommunikationsformen wie soziale Medien oder Online-Jobbörsen, sowie Transformations- und Implementierungsprozesse dieser Technologien werden thematisiert (Eckhardt et al. 2014). Allerdings sind diese Intermediärstypen wissenschaftlich

noch wenig untersucht, wie z.B. die sehr deskriptiv ausgelegte Arbeit von Gerard (2012) über das Karrierenetzwerk LinkedIn zur Karriereplanung bei Studierenden zeigt. Ein wichtiges Ergebnis dieser Arbeit ist, dass LinkedIn Studierende bei der Kontaktherstellung, der Jobsuche sowie der Suche nach karriererelevanten Informationen unterstützt (Gerard 2012). Auch zu diesem Intermediärstyp gibt es nach dem Wissensstand der Autorin noch keine belastbaren Forscherkenntnisse und viele offene Fragen. Betrachtet man internetbasierte Intermediäre wie soziale Plattformen oder Jobbörsen in Deutschland, ist XING das größte professionelle Netzwerk (Gerard 2012).

2.4.2.4 Initiativen an Hochschulen

Auch Initiativen an Hochschulen lassen sich nicht eindeutig den öffentlichen oder privatwirtschaftlich organisierten Intermediären zuordnen und sollen deshalb als eigenständiger Intermediärstyp betrachtet werden. Career Services oder Career Centres an Hochschulen haben als Intermediäre in den angloamerikanischen Ländern eine lange Tradition (Jörns 2002). Jörns (2002) beschreibt den Startpunkt der Entwicklung der britischen Career Services mit einem Berufsberatungsangebot der Oxford University im Jahre 1982. Seit den 1960er Jahren ist neben den traditionellen Aufgaben der Universitäten in Großbritannien wie intellektueller und wissenschaftlicher Bildung sowie die Vermittlung von sozial angemessenem Verhalten das Thema Berufsvorbereitung ein wichtiges Ziel der Hochschulen in Großbritannien (Jörns 2002). Auch in den USA haben Berufs- und Karriereberatung eine über 100 Jahre alte Tradition und die heutigen Career Services lassen sich laut Dey und Cruzvergara (2014) auf die sog. Vocations Bureaus zurückführen. Diese Vorreiter haben sich in den 1960er und 1970er Jahren als Career Services an Universitäten als Unterstützung zur persönlichen Karriereplanung etabliert (Bories-Easley 2001). An den US-amerikanischen Universitäten ist mittlerweile an fast jedem Campus eine Institution angesiedelt, die Studierende beim Berufseinstieg unterstützt, wobei die meisten die Bezeichnung Career Service oder Career Development Centre tragen (Jörns 2002). Diese Beratungsinitiativen haben sich anfangs vor allem als Beratungen für Studierende verstanden: Neben dem Fokus auf individuelle Beratung und Entwicklung von berufsspezifischen Kompetenzen ist auch die Informationsarbeit ein wichtiger Bestandteil der Career Service Arbeit (Jörns 2002; Dey und Cruzvergara 2014). Aufgrund der Heterogenität der Studierenden und der komplexen Hochschullandschaft sowie der schnelllebigen Arbeitswelt existiert laut Jörns (2002) ein hoher Beratungsbedarf seitens der Studierenden. Die zunehmende Bedeutung von Career Services

hatte zur Folge, dass der Beruf des careers advisors im angloamerikanischen Sprachraum professionalisiert wurde (Harvey 2005; Jörns 2002). Neben diesen zentralen Servicestellen lassen sich in Großbritannien zudem Bemühungen beobachten, die Employability-Entwicklung auch in den Studienfächern zu verankern (Mason et al. 2009).

In den 1990er und 2000er Jahren können in den USA, ausgelöst durch den Wettbewerb um geeignete Bewerber, eine engere Verknüpfung von Career Services mit Arbeitgebern festgestellt werden: neben den Serviceleistungen für Studierende bieten Career Services Karriereevents und Netzwerkveranstaltungen als Rekrutierungsmöglichkeiten für Arbeitgeber. Absolventen nutzen Career Services deshalb verstärkt gegen Ende des Studiums zur Stellensuche. Durch diese Entwicklung wurden Career Service weniger aus den Haushalten der Hochschulen finanziert, sondern haben Drittmittel aus der Wirtschaft eingeworben (Dey und Cruzvergara 2014).

Seit der Wirtschaftskrise 2008 haben sich die Career Services in den USA erneut stark verändert: sie bieten neben den traditionellen Beratungsangeboten zu Karriere und Beruf und Rekrutierungsveranstaltungen verstärkt Employability-Entwicklungsmöglichkeiten und Angebote, die eine nachhaltige Vernetzung zwischen Beschäftigungswelt und Hochschule unterstützen. Mit dieser Entwicklung geht einher, dass die Career Services für Absolventen früher im Studium die Angebote dieser Serviceleistungen in Anspruch nehmen und die Leistungen sich nicht nur an die Studierenden, sondern auch an Alumni wenden (Dey und Cruzvergara 2014).

Das Angebot dieser Serviceeinrichtungen an den Hochschulen hat sich über die Zeit also zu einem holistischen Angebot zur Unterstützung des Karrieremanagements von Studierenden und einer Vernetzung mit Arbeitgebern ausgeweitet. Als Trend sehen Dey und Cruzvergara (2014) in den USA eine Zunahme der strategischen Bedeutung von Career Services bei der Koordination und Pflege von internen und externen Partnerschaften von Hochschulen und eine wachsende Bedeutung der Career Services für die Hochschulen. In diesem Zusammenhang stellen die Autoren die Forderung nach klaren strategischen Positionierungen von Career Services und der Einführung von Methoden zur Erfolgsmessung.

In anderen europäischen Ländern gibt es aufgrund eines wachsenden Bedarfs an Unterstützung von Absolventen bei deren Karrieremanagement zunehmend mehr Career Services an Hochschulen (Merkač Skok und Dolinšek 2013). Betrachtet man unterschiedliche Career Service-Einrichtungen in Europa, ist festzustellen, dass es sich hierbei um ein sehr heterogenes Feld handelt und diese Intermediäre sowohl hinsichtlich ihrer Zielgruppe, ihrer Dienstleistungsangebote und der Methoden, die sie verwenden,

sowie der Partnerschaften, die sie eingehen, sehr unterschiedlich agieren. Zudem sind die Career Services hinsichtlich ihrer organisationalen Einbindungen an den Hochschulen stark unterschiedlich (Merkač Skok und Dolinšek 2013).

Forschungsarbeiten zu Career Services beschäftigen sich häufig mit den Aufgaben von Career Services, wie diese von Studierenden wahrgenommen werden und der Qualität des Angebots von Career Services (Shivy und Koehly 2002; McKeown und Lindorff 2011). Dabei zeigt sich, dass die Leistungen von Career Services bei Absolventen oft nicht bekannt sind, Absolventen diese nicht als effizient einschätzen und Internetquellen zur Informationssuche bevorzugen (McKeown und Lindorff 2011). Dennoch scheint bei den Forschungsarbeiten auch hier die Employability von Studierenden im Fokus zu stehen, nicht die Organisation der Career Services an sich (Dey und Cruzvergara 2014). Zudem fehlt es an Forschungsarbeiten zur Bewertung von Career Services durch die Absolventen (Merkač Skok und Dolinšek 2013).

Im Vergleich zu den angloamerikanischen Career Services sind diese Serviceeinrichtungen in Deutschland noch relativ jung. Sie sind angelehnt an die Einrichtungen im anglo-amerikanischen Raum konzipiert (Glauser 2016). Seit den 1980er Jahren gibt es auch in Deutschland die ersten Bestrebungen, durch Projekte und Praxisinitiativen Absolventen beim Berufseinstieg zu unterstützen. Hierbei lag bis in die 1990er Jahre der Fokus insbesondere auf den Absolventen der Geistes- und Sozialwissenschaften, da die Arbeitsmarktsituation für diese Studienfächer immer schwieriger wurde (Jörns 2002).

Seit den 1990er Jahren zeigten sich in Deutschland eine immer stärkere Vernetzung der berufsvorbereitenden Einrichtungen und eine Ausdehnung der Angebote für alle Studiengruppen. In dieser Zeit treten auch zum ersten Mal die Bezeichnungen Career Service oder Career Center auf. Ziel dieser Einrichtungen war eine Bündelung von Angeboten zur Berufsorientierung und Qualifizierung, oft über Fakultäten hinweg. Eine besonders hohe Gründungsanzahl wurde zwischen den Jahren 1997 und 2001 verzeichnet. (Glauser 2016). Die Entwicklung der Career Service-Arbeit wurde durch den Bologna-Prozess stark gefördert: Neben einer Vereinheitlichung des Bildungssystems bis 2010 haben sich im Bologna-Prozess 29 europäische Staaten, darunter Deutschland, verpflichtet, mit einer entsprechenden Gestaltung der Studienphase die Employability der Absolventen zu erhöhen (Luckwald 2010).

Career Services sind in Deutschland laut Jörns (2002) und Luckwald (2010) an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Beschäftigungssystem angesiedelt und decken ein vielfältiges Aufgabenspektrum ab. Die Hochschulrektorenkonferenz empfiehlt Hochschulen in Deutschland die Einrichtung von Career Services und sieht diese mit drei

Aufgaben betraut: der Information und Beratung zu beruflichem Werdegang, Organisation von studienbegleitenden Zusatzqualifikationsangeboten im Bereich der Schlüsselkompetenzen sowie als Schnittstelle zwischen Hochschule und Beschäftigungssystem (Hochschulrektorenkonferenz 2011). Career Services sind damit Institutionen, deren Aufgabenbereich die Umsetzung der Employability-Entwicklung der Absolventen umfasst.

In Deutschland sind die Career Services bisher kaum Gegenstand des wissenschaftlichen Interesses, es gibt nur einige Publikationen zu Best-Practice Modellen und drei Dissertationen zu diesem Thema. Jörns' Arbeit aus dem Jahr 2002 beschäftigt sich erstmals damit, den Entstehungskontext der Career Services in Deutschland nachzuvollziehen und eine Situationsanalyse vorzunehmen. Basierend auf dieser Arbeit beleuchtet von Luckwald (2010) die institutionelle Etablierung dieser Einrichtungen im Rahmen des Bologna-Prozesses und identifiziert die Qualitätssicherung und Professionalisierung als wichtigste Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der Career Services als Serviceeinrichtung. Glauser (2016) zeigt in ihrer ethnologischen Feldforschung kritisch auf, dass Career Services stark an dem Diskurs zum unternehmerischen Selbst beteiligt sind. In diesem Diskurs wird der Absolvent als selbstverantwortlicher Gestalter seiner beruflichen Zukunft thematisiert. Career Services vermitteln den Studierenden laut Glauser (2016) Selbsttechniken wie Selbstmarketing und Selbstmanagement als wesentliche Kompetenzen für Sicherheit, Zufriedenheit und Erfolg im beruflichen Kontext und prägen damit diesen Diskurs mit. Neben dieser kritischen Betrachtung der Tätigkeit von Career Services als Vermittler neoliberalistischer Selbstmanagementideen finden sich auch bei Jörns Bedenken, dass Career Services als Schnittstellen zum Wirtschaftssystem die Gefahr bergen, zur „vermarkteten“ Universität“ (2002, S. 269) hinsichtlich einer Missachtung der universitären Grundsätze Freiheit der Forschung und Lehre, auch in finanzieller Hinsicht, beizutragen. In diesem Standpunkt unterscheiden sich die deutschen Initiativen wesentlich von den amerikanischen Vorbildern, die von Universitäten wie dargestellt oft zur Akquise von Drittmitteln genutzt werden, was zu einer starken Verflechtung von Hochschulen und Wirtschaft führt (Augustin und Schlau 2010). Allerdings gibt es auch in Deutschland Bestrebungen in der Career Service-Arbeit, angelehnt an die Vorbilder in den USA, stärker an das Wirtschaftssystem anzubinden (Augustin und Schlau 2010). Mit Hinblick auf diese Annäherung von Hochschule und Wirtschaft untersuchten Augustin und Schlau im Jahr 2010 die Erwartungen von Studierenden und Arbeitgebern an Career Services. Diese Serviceanbieter werden nach den Erwartungen von Studierenden als wichtig in der Kontaktaufnahme mit potenziellen Arbeitgebern, bei der Unterstüt-

zung im Bewerbungsprozess sowie bei der Qualifizierung von Studierenden wahrgenommen. Der Bedarf nach berufsrelevanten Informationsangeboten ist zwar vorhanden, im Vergleich zu den anderen Angeboten aber weniger stark ausgeprägt (Augustin und Schlau 2010). Aus Sicht der befragten Unternehmen ist laut Augustin und Schlau ein starkes Interesse vorhanden, an Hochschulen Angebote zur Kontaktherstellung zu Absolventen zu nutzen, während Sponsoring-Aktivitäten und Einbindung in praxisbezogene Forschungsprojekte, Workshops oder ähnliche Formate für Unternehmen nicht uninteressant sind, das Interesse daran aber weniger stark ausgeprägt ist.

Anders als in angloamerikanischen Career Services scheinen die Career Service-Einrichtungen in Deutschland sehr heterogen hinsichtlich ihrer institutionellen Einbindung als auch in ihrem Angebot zu sein (Jörns 2002; Luckwald 2010). Auch die Finanzierungsquellen variieren stark. Meistens handelt es sich dabei um Mischfinanzierungen aus Hochschulmitteln sowie Drittmitteln, wobei Drittmittel neben Fördergeldern auch Einnahmen aus der Wirtschaft enthalten können (Jörns 2002; Luckwald 2010). Deshalb können diese Akteure weder den privaten noch den öffentlichen Intermediären klar zugeordnet werden und verdienen eine gesonderte Betrachtung. Harvey (2010) ordnet die Career Services in seinem Employability-Entwicklungsmodell übrigens den Möglichkeiten der Entwicklung von Employability, die Hochschulen ihren Studierenden zur Verfügung stellen, zu.

Dey und Cruzvergara (2014) sehen als Trend für die Career Service-Einrichtungen, dass diese künftig für Hochschulen eine wesentlich größere Rolle spielen werden als bisher: Sie können über ihre Vernetzung zu Studierenden, Alumni, Arbeitgebern und weiteren Stakeholdern Hochschulen ein wichtiges Netzwerk liefern und wertvolle Daten über die Vermittlung und Übergang ins Berufsleben ihrer Absolventen generieren. Damit können sie einen wesentlichen Beitrag zur Reputation und Markenbildung ihrer Hochschule leisten und ein wichtiges Instrument zur Positionierung der Hochschule im Wettbewerb sein (Hirschi 2010b; Dey und Cruzvergara 2014).

2.4.2.5 Fazit: Intermediäre in der Literatur

Wie der Literaturüberblick über die öffentliche und privatwirtschaftliche Intermediäre, Internetbasierten Intermediäre und Initiativen an Hochschulen darstellt, handelt es sich bei Intermediären um ein sehr heterogenes Feld. Es zeigt sich, dass es Überschneidungen zwischen den Intermediären zu geben scheint und diese sich nicht immer eindeutig als privatwirtschaftlich oder öffentlich organisiert zuordnen lassen, aber auch innerhalb der definierten Intermediäre keine klare Abgrenzung möglich ist. Zudem kann festgehalten

werden, dass sich zu den unterschiedlichen Intermediären eine Breite an Veröffentlichungen findet. Die Forschungsergebnisse sind jedoch hinsichtlich der untersuchten Intermediäre und der im Fokus stehenden Fragestellungen schwer vergleichbar (Hamori 2010). Es muss bei der Analyse genau betrachtet werden, welche Intermediäre und welche Zielgruppe genau untersucht wurden und aus welchem Land die Studie stammt. So erscheint es aktuell schwierig, aus der Literatur allgemeine Aussagen über die Rolle, Funktion und Wirkung von Intermediären insbesondere bei der Employability-Entwicklung von Absolventen beim Berufseinstieg abzuleiten. Auch ein Vergleich der unterschiedlichen Intermediärstypen konnte selbst nach einer sorgfältigen Literaturübersicht nicht gefunden werden. Neben der Heterogenität dieser Akteure begründet sich dies vermutlich darin, dass das Phänomen der Intermediäre erst in den letzten Jahren durch ein neues Karriereverständnis und veränderte Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt immer mehr an Bedeutung gewinnt (Hamori 2010).

Aus dem Literaturbestand lässt sich aber zusammenfassend ableiten, dass alle Intermediäre trotz ihrer Heterogenität aus Vorbildern im angloamerikanischen Kontext entstanden sind. Bedingt durch sozioökonomische oder politische Rahmenbedingungen haben sich aus Vermittlungsbemühungen und Berufsberatung sehr ausdifferenzierten Services für spezielle Zielgruppen entwickelt und Intermediärstypen unterschiedlicher Art bieten heute Dienstleistungen zu Vermittlung und/oder Beratung an. Dabei lassen sich die Dienstleistungen wiederum nicht trennscharf nur einem Intermediärstyp zuordnen. Dies bedingt sich vermutlich einerseits aus dem breiten und schwammigen Feld der Karriereforschung, andererseits dadurch, dass Intermediäre in unterschiedlichen Kontexten oft mit ähnlichen Fragestellungen konfrontiert zu sein scheinen. Die Frage nach Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Informationsweitergabe sowie die Passung zwischen Job und Bewerber scheint sich allen dargestellten Intermediären in unterschiedlicher Gewichtung zu stellen. Damit bilden Kommunikations- und Multiplikatorentätigkeiten sowie Unterstützungsleistungen bei der Karriereplanung die gemeinsame Schnittmenge des Dienstleistungsangebots von Intermediären.

Aus der Literatur bleibt bis heute unklar, inwieweit die unterschiedlichen Intermediäre – mit Ausnahme der Career Services – sich mit der Zielgruppe der Hochschulabsolventen beschäftigen.

Neben den Intermediärstypen öffentliche Intermediäre, privatwirtschaftliche Intermediäre, Internetbasierte Intermediäre und Hochschulinitiativen finden sich in der Literatur noch weitere Intermediärstypen, z.B. in mitgliedschaftsbasierten Vereinigungen wie Gewerkschaften oder Berufsverbände (Lorquet et al. 2017). Im Hinblick auf die Zielgruppe

der Hochschulabsolventen sind diese jedoch vorerst zu vernachlässigen, da angenommen wird, dass diese Zielgruppe mehrheitlich in derartigen Organisationen noch über keine Mitgliedschaft verfügt. Zudem erscheinen diese sehr heterogen und kaum vergleichbar.

2.5 Forschungsziel und Forschungsfragen

Wie aus dem Literaturüberblick im vorherigen Kapitel deutlich wird, handelt es sich bei Intermediären um ein aktuell noch wenig erforschtes Phänomen (Lorquet et al. 2017), bei dem noch viele Fragestellungen ungeklärt sind. Diese Akteure werden aber in sozialen und wirtschaftlichen Kontexten zunehmend wichtiger, wie sich aus dem Artikel von Bessy und Chauvin ableiten lässt:

„Sociology and economics tend to focus more and more on the *intermediaries* involved in economic and social relations, in the shape of distributors, matchmakers, consultants, and evaluators. Once they are distinguished according to their forms, their types of intervention and their effects, the intermediaries are a helpful category in order to study the social organization of markets as well as the changes that operate on them, especially regarding the social and economic values of goods, individuals and organizations. (Bessy und Chauvin 2013, S. 83)

Intermediäre scheinen demnach in unterschiedlichen Formen aufzutreten, unterschiedliche Rollen und Funktionen zu übernehmen und in einem Marktsetting zu agieren, das sich im vorliegenden Forschungskontext aus dem Wirkungsgefüge aus den Arbeitgebern, Absolventen und Hochschulen darstellt. Das vorliegende Forschungsvorhaben soll dazu beitragen, die Rolle und Funktion von Dienstleistern bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen näher zu beleuchten

So lassen sich folgende fünf Forschungsfragen F ableiten:

- F1) Welche Intermediäre wirken beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen?
- F2a) Welche Leistungen bieten Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen?
 - b) Wie unterscheiden sich die Leistungsangebote der unterschiedlichen Intermediäre?
- F3 a) Welche Rolle und Funktion erfüllen Intermediäre bei Berufseinstieg von Hochschulabsolventen?
 - b) Welches Selbstverständnis haben Intermediäre?
 - c) Gibt es Unterschiede zwischen Rolle, Funktion und Selbstverständnis von unterschiedlichen Intermediären?
 - d) Nehmen Career Services eine Sonderfunktion unter den Intermediären ein?

- F4) Wie lassen sich Intermediäre in das Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber einordnen? Welche Relevanz haben Intermediäre in diesem Gefüge?
- F 5) Wie stark sind Intermediäre, insb. Career Services im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber bekannt und akzeptiert?

Ziel der Forschungsarbeit ist somit eine Systematisierung von Akteuren, die mit einem Dienstleistungsangebot für Hochschulabsolventen zur Unterstützung von Karrieremanagement-Prozessen tätig sind.

Die Untersuchung findet in Deutschland statt und hat das deutsche Hochschulsystem sowie den deutschen Arbeitsmarkt als Setting. Als Hochschulabsolventen gelten im Rahmen dieser Arbeit Studierende und Absolventen von Hochschulen, wobei im Hinblick auf den Berufseinstieg der Fokus auf Personen kurz vor oder nach Ende ihres Studiums liegt. Mit dem Fokus auf Rolle, Funktion und Selbstverständnis von Intermediären ist die vorliegende Arbeit organisationstheoretisch ausgerichtet. Dies bedeutet, Intermediäre werden als Organisationen und somit als soziale Entitäten verstanden, die durch Aktivitäten der Mitglieder gezielt strukturiert werden, Ziele verfolgen und von der Umwelt beeinflusst werden. Sie verfügen über eine eigene Identität und können als eigenständiger Organismus mit entsprechenden Rollen und Funktionen verstanden werden (Blau und Scott 1963). Rolle und Funktion sind wie folgt definiert:

Die Rolle von Intermediären umfasst normative Verhaltenserwartungen von Bezugsgruppen oder Individuen, im Falle der vorliegenden Arbeit also Hochschulen, Absolventen und Arbeitgeber. Rollen erfüllen eine Orientierungsfunktion und führen dazu, dass das Verhalten eines Akteurs vorhersehbar ist und Interaktionen möglich werden. Erwartungen an eine Rolle können sich auf Eigenschaften und Merkmale sowie Verhalten des Positionsträgers beziehen (Schäfers 1992). Mit der Rolle können zudem Rückschlüsse auf die Relevanz von Intermediären gezogen werden.

Die Funktion von Intermediären entspricht dem Aufgabenbereich dieser Organisationen, die sich aus der Zielsetzung ableiten lassen. Funktionen sind zu erfüllen und umschreiben "Art und Umfang einer zu vollbringenden Leistung" (Schramm 1936, S. 4–5). Damit hat die Funktion einen normierenden Charakter für die Tätigkeiten in einer Organisation.

Das Selbstverständnis entspricht dem psychologischen Konstrukt des Selbstkonzept, das als dynamische, interpretative Struktur verstanden werden kann, mittels der inter- und intrapersonelle Prozesse bewertet und moderiert werden (Markus und Wurf 1987). Es handelt sich hierbei also um kognitive Repräsentationen des Selbst. Intrapersonelle Komponenten umfassen dabei z.B. Motivationen, Emotionen, Informationsverarbeitung,

Theorien oder ähnliches, während interpersonelle Elemente die Interaktionen mit Anderen, soziale Wahrnehmung, Reaktionen auf Umweltreize etc. umfassen. Selbstkonzept als Sammlung von selbstbezogenen Inhalten (Bildern, Schemata, Konzepte, Prototypen, Theorien, Aufgaben oder Zielen) entspricht einer kognitiven Repräsentationen des Selbst (Markus und Wurf 1987). Mit der Erfassung des Selbstverständnisses von Intermediären sollen also wahrgenommene Erwartungen, aber auch das Selbstbild der Intermediäre erfasst werden. Auf eine Erhebung von Performanz-Daten soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit bewusst verzichtet werden, da aktuell wenig Wissen über die Wirkungsweisen von Intermediären vorliegt und vermutet wird, dass der Erfolg dieser Leistungen zum einen schwer messbar, zum anderen nicht vergleichbar wäre.

2.6 Entwicklung eines Arbeitsmodells: Kombination der Modelle von Harvey und Hirschi

Ausgangslage für die vorliegende Arbeit ist die Annahme, dass Intermediäre mit ihrem Leistungsangebot auf den Employability-Entwicklungsprozess einwirken. Dabei wird vermutet, dass die Intermediäre als Reaktion auf Schwierigkeiten beim Übergang von Absolventen ins Berufsleben Leistungen anbieten, die sich zum einen an die Absolventen richten, um diese bei der Steigerung ihrer Employability zu unterstützen. Zum anderen wird angenommen, dass Intermediäre als Informationsträger und Kontaktvermittler zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer agieren. So können Intermediäre mit ihrem Serviceangebot dazu beitragen, die Austauschprozesse am Arbeitsmarkt mit zu gestalten, sind also "market makers" (Benner 2003, S. 629).

Aus diesen Überlegungen soll ein Arbeitsmodell für das vorliegende Forschungsprojekt entwickelt werden. In das Arbeitsmodell fließen das weiterentwickelte Modell von Harvey (2010) und Hirschi (2012) wie in Kapitel 2.2 dargestellt ein. Ziel ist es, Intermediäre und ihre Funktion in der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen unter Berücksichtigung des Wirkungsgefüges Hochschule – Arbeitgeber – Absolventen abzubilden.

Angelehnt an das Modell von Harvey (2010) soll Employability als Prozess verstanden werden, bei dem Hochschulen Möglichkeiten zur Employability-Entwicklung geben und Absolventen diese nutzen. Hirschis Modell (2012) ermöglicht weiterhin, anknüpfend an die Definition von Fugate et al. (2004) Employability als psycho-soziales und damit multikausales Phänomen zu betrachten. Durch die einzelnen Karriere-Ressourcen ist es zudem möglich, den Employability-Entwicklungsprozess aufzubrechen und spezifische

Leistungen zur Steigerung bestimmter Karriere-Ressourcen und damit als employabilityfördernde Maßnahmen abzuleiten zuzuordnen.

Wie im vorherigen Kapitel bereits angedeutet, bieten Intermediäre seit geraumer Zeit insbesondere die Dienstleistungen zur Kontaktherstellung und Berufsberatung an. Weiterhin sind Intermediäre auch an Trainings beteiligt und können so die Ausbildung und Fähigkeiten der Arbeitnehmer beeinflussen. Durch Tätigkeiten im Bereich Berufsberatung und Karrieremanagement unterstützen Intermediäre zudem bei persönlichen Entwicklungs- und Entscheidungsfindungsprozessen.

Diese von Intermediären angebotenen Dienstleistungen können im Karriere-Ressourcenmodell von Hirschi (2012) abgebildet auf folgende Karriere-Ressourcen und damit auf die **Employability-Entwicklung** einwirken:

- **Human-Ressourcen (human capital resources):** Trainings zur Ausbildung von Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenz, Informationskompetenz zu Arbeitsmarkt und Bewerbungsprozessen
- **Sozial-Ressourcen (social resources):** Unterstützungsmaßnahmen zum fachlichen Austausch und beruflichen Netzwetkbildung, Kontakte zum Arbeitsmarkt
- **Handlungsressourcen (psychological resources):** Maßnahmen zur Steigerung der Handlungsfähigkeit hinsichtlich der Karriereplanung oder Selbstexploration und Entscheidungsfindung
- **Identitäts-Ressourcen (career identity resources):** Formate zur Selbstreflexion und Standortbestimmung hinsichtlich berufsbedingter persönlicher Ziele und Interessen, Werte etc.

Die Employability-Entwicklung umfasst damit, angelehnt an das Modell von Harvey, diverse (intracurriculare) Möglichkeiten der Employability-Entwicklung, Arbeitserfahrung und extracurriculare Erfahrung bis hin zur konkreten Ausbildung von Employability. Aber auch die Erfassung von Employability (z.B. durch Tests) kann als Teil des Employability-Entwicklungsprozess verstanden werden. Berufsberatungs- und Karriereberatungsdienstleistungen, die rein formell Informationscharakter haben, wirken indirekt auf die Human-Ressourcen des zu Beratenden und werden deshalb dieser Funktion zugeordnet. Ähnlich verhält es sich mit Leistungen von Intermediären, die die Rekrutierungsprozesse, die Erwerbstätigkeit bzw. die Arbeitserfahrung und extracurriculare Erfahrung betreffen. Diese haben indirekt Effekte auf die Employability-Entwicklung von Absolventen, auch wenn sie eher dem Charakter der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion entsprechen.

Neben dieser Employability-Entwicklungsfunktion wird den Intermediären, wie aus dem Literaturüberblick erkenntlich wird, eine **Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion** zugeschrieben. Damit wird angenommen, dass Intermediäre Informationsträger

sind, als Kontaktvermittler und Wissensträger fungieren und unterschiedliche Gruppen miteinander vernetzen. Vor allem Personalmarketing-Maßnahmen und Rekrutierungsmaßnahmen sind rein formal dieser Funktion zuzuordnen.

Es wird damit ersichtlich, dass die beiden Funktionen sich gegenseitig beeinflussen können und die Dienstleistungen für die Zielgruppe der Absolventen eine andere Wirkung haben als für Arbeitgeber. Hierbei ist zu beachten, dass die beiden Funktionen so konzipiert sind, dass die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion die Akteure betrifft – also eine soziale Komponente darstellt, während die Employability-Entwicklungsfunktion das Individuum fokussiert und eine personelle Komponente bezeichnet

In einem nächsten Schritt sollen diese Funktionen von Intermediären mit dem Employability-Entwicklungsprozess und den Akteuren Hochschule, Absolventen und Arbeitgeber verknüpft werden, um darauf aufbauend Aussagen über die Rolle und Funktion von Intermediären bei der speziellen Zielgruppe der Hochschulabsolventen abzuleiten. Abbildung 3 stellt die Funktionen von Intermediären in dem Wirkungsgefüge Hochschulen, Absolventen und Arbeitgeber schematisch dar.

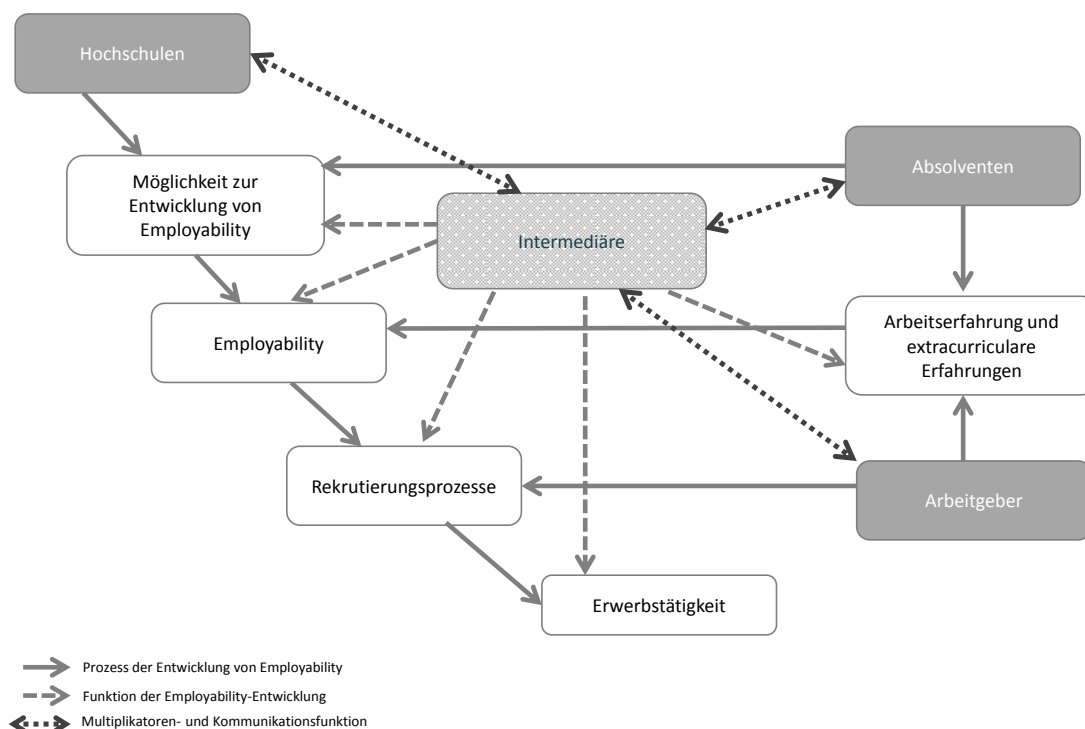


Abbildung 3: Beteiligung von Intermediären an der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen (eigene Darstellung, angelehnt an Harvey 2010)

Das in Abbildung 3 dargestellte Modell zur Beteiligung von Intermediären an der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen soll dem vorliegenden Forschungspro-

jekt einen systematischen Rahmen bieten. So können Einflussmöglichkeiten von Intermediären, aber auch Hochschulen, Absolventen und Arbeitgebern auf die Employability-Entwicklung dargestellt und die aus der Literatur abgeleiteten Funktionen aufgezeigt werden. Basierend auf den Annahmen des Arbeitsmodells wurde die empirische Untersuchung konzipiert und umgesetzt. Zudem soll das Arbeitsmodell als Referenzrahmen für die Ergebnisauswertung dienen und in einem letzten Schritt als Grundlage für die Entwicklung eines überprüfbaren Kausalmodells herangezogen werden.

3 Methode

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, die existierenden Intermediäre und deren Rolle und Funktion bei der Employability-Entwicklung von Hochschulen zu beleuchten und ein geeignetes Rahmenmodell zu entwickeln. Da es im Bereich Intermediäre bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen wie in Kapitel 2.4 dargestellt einen geringen Forschungsbestand gibt, kann für das vorliegende Forschungsvorhaben nicht auf bereits vorhandene methodische Instrumente zurückgegriffen werden. Ein Teilziel des Forschungsprojekts war deshalb, sich zum einen Zugang zu diesem neuen Forschungsgebiet zu erarbeiten und ein möglichst umfassendes Verständnis des Forschungsgegenstandes zu erhalten. Die qualitative Sozialforschung ermöglicht durch ihr prozessuales Forschungsverständnis und den permanenten Abgleich der qualitativen Daten mit einem theoretischen Rahmen, aufgrund von empirischen Beobachtungen Theorie zu generieren (Mayer 2004). Von diesem Verständnis ausgehend ist vorliegende Arbeit stark qualitativ ausgerichtet und verfolgt einen induktiven Forschungsansatz mit dem Ziel, anhand von Beobachtungen Erklärungshypothesen und ein theoretisches Rahmenmodell zur Beschreibung von Intermediären und deren Wirkung auf den Employability-Entwicklungsprozess abzuleiten. Dies hat zur Folge, dass die Arbeit stark explorative Elemente enthält.

Da es bei den Forschungsfragen zudem notwendig ist, ein möglichst breites Bild der Intermediärslandschaft und den Personen bzw. Organisationen, die auf die Leistungen der Intermediäre zurückgreifen, zu zeichnen, ist ein rein qualitativer Ansatz mit geringen Fallzahlen jedoch nicht ausreichend und die Rolle, Funktion und das Selbstverständnis von Intermediären soll quantitativ abgebildet werden. Bei Rolle, Funktion und Selbstverständnis handelt es sich nicht um rein objektive und direkt beobachtbare Konzepte, sondern um sozial konstruierte Begriffe. Es werden Einschätzungen über die Rolle und Funktion von Intermediären von den an dem Prozess der Employability-Entwicklung beteiligten Akteuren erhoben und miteinander abgeglichen mit dem Ziel, aufgrund einer hohen Anzahl von Befragten ein möglichst valides Abbild dieser Einschätzungen zu bekommen. Die Beurteilung von Rolle und Funktion soll sowohl durch externe Anwender der Intermediäre, nämlich Absolventen und Arbeitgeber, als auch durch die Intermediäre selbst, also anbieterintern erfolgen. Dadurch ergibt sich zwar das klassische Messproblem bei der Beurteilung von Dienstleistungen, das insbesondere bei sozialen und personenbezogenen Leistungen wie die in diesem Forschungsprojekt betrachteten Dienstleis-

tungen, die als sehr komplex gelten, auftritt (Schütz 2011). Durch diese mangelnde Objektivität der Daten können so die Unterschiede in Fremd- und Selbsteinschätzung gut aufgedeckt werden.

Um dem breiten Untersuchungsgegenstand gerecht zu werden und den damit verbundenen Problematiken zu begegnen, wird ein sog. Mixed-Methods-Ansatz herangezogen: diese Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden ermöglicht es, in diesem neuen Forschungsfeld durch qualitative Ansätze Phänomene zu identifizieren und diese mit quantitativen Verfahren zu validieren und zu verallgemeinern (Miles et al. 2014; Crane et al. 2017). In einem ersten Schritt wurde sich dem Thema durch eine qualitative Vorstudie angenähert, um sich dem Forschungsgegenstand explorativ zu nähern, die relevanten Forschungsinhalte benennen zu können und theoriegenerierend arbeiten zu können (Mayring 2010; Crane et al. 2017). Die aus der qualitativen Vorstudie abgeleiteten Erkenntnisse wurden in einem zweiten Schritt mittels einer Fragebogenuntersuchung quantifiziert. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des Datengewinnungsprozesses detailliert dargestellt.

3.1 Qualitative Vorstudie zur Identifikation von Intermediären und deren Rolle und Funktion

Mittels einer qualitativen Vorstudie sollte sich dem Forschungsfeld angenähert und die komplexe Thematik des Wirkungsgefüges von Arbeitgebern, Hochschulen und Absolventen und die Wirkung von Intermediären durchdrungen werden. Ziel dabei war, mögliche Inhalte der Fragebogenuntersuchung zu identifizieren. Dabei sollte theoriegeleitet und datengestützt vorgegangen werden (Mayer 2004). Ausgangspunkt war das in Kapitel 2.6 entwickelte Arbeitsmodell, das mittels einer qualitativen Analyse in die unterschiedlichen Aspekte des Forschungsvorhabens aufgebrochen wurde.

Dazu wurden die Internetauftritte von für das Forschungsvorhaben relevanten Intermediären hinsichtlich deren Leistungsangebot mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2010) identifiziert. In einem weiteren qualitativen Schritt wurden durch explorative Interviews die so gewonnenen Ergebnisse zu Intermediären und ihrem Leistungsangebot überprüft und in Zusammenhang mit der Rolle und Funktion, die Intermediäre für die jeweiligen Zielgruppen haben, gesetzt bzw. sich dem Selbstverständnis der Intermediäre angenähert. Das folgende Kapitel erläutert das methodische Vorgehen im Detail.

3.1.1 Analyse von Internetauftritten

Um potenzielle Intermediärstypen zu identifizieren, wurden die aus der Literatur bereits bekannten und in Kapitel 2.4.2 erläuterten Typen sowie deren klassisches Leistungsangebot verwendet. In einer qualitativen Vorstudie wurden so die Internetauftritte von 496 potenziellen Intermediären ausgewertet. Die Identifizierung der Homepages erfolgte anhand von Schlagwortsuchen mittels Internet-Suchmaschinen. Als Schlagworte dienten die aus der Literaturrecherche abgeleiteten Begriffe Arbeitsvermittlung, Akademikerberatung, Personalberatung, Personaldienstleistungen, Personaldienstleister, Personalvermittler, Personalleasing, Zeitarbeitsagentur, Ingenieursdienstleister sowie Rekrutierungsanbieter, Rekrutierungsportal und Karrierecoach bzw. Berufsberater. Zudem wurden die Seiten von 10 Career Services bzw. Career Center betrachtet. Die zu analysierenden Internetseiten wurden in einem Tabellenverarbeitungsprogramm verwaltet.

Die Texte auf den Homepages wurden nach drei Kriterien inhaltlich analysiert:

- Wie bezeichnet sich der Dienstleister selbst? Welchen Namen trägt die Unternehmung? Welche Art an Dienstleistung bietet der Intermediär an?
- Welches Angebot bietet der Intermediär für die Zielgruppe der Bewerber? Gibt es ein spezielles Angebot für Hochschulabsolventen oder Berufseinsteiger?
- Welche Leistungen bietet der Intermediär für die Zielgruppe der Arbeitgeber?

Dabei wurde durch inhaltsanalytisches Vorgehen ein Kategoriensystem für Intermediäre und deren Leistungen erarbeitet (Mayring 2010). Analyseeinheiten waren dabei die jeweiligen Startseiten und die Informationsseiten für Unternehmen/Arbeitgeber sowie für Studierende/Bewerber oder ähnliches sowie die Informationsseiten über den Anbieter (z.B. Über uns), falls vorhanden. Ziel in diesem Analyseschritt war die Detektion, nicht eine Quantifizierung unterschiedlicher Intermediärstypen und deren Leistungen. Da die Analyse eine Vielzahl von ähnlichen Intermediärstypen und Leistungsangeboten ergab, wurden in einem weiteren Analyseschritt ähnliche Intermediäre unter einem Intermediärstypen zusammengefasst. Ebenso wurde mit den Leistungsangeboten verfahren.

Da die Analyse der Internetauftritte als Vorstudie dient, werden die Ergebnisse im Folgenden lediglich skizziert.

3.1.1.1 Identifizierte Intermediärstypen

Anhand der von den jeweiligen Intermediärstypen verwendeten Bezeichnung ihrer Dienstleistung oder anhand des Namens des Intermediärs wurden die in Tabelle 1 dargestellten Intermediärstypen abgeleitet.

Tabelle 1: Erhobene Intermediärstypen

Intermediärstypus	Synonym verwendete Bezeichnungen (Beispiele)
Berufsberater	Freiberuflicher Berufsberater; Berufs- und Karriereberatung, Anbieter von Bewerbungsberatung
Career Services	Career Services, Marketing & Career Service, Career Center/Centre
Finanzdienstleister	Freiberuflicher Finanz- und Karriereberater, Wirtschaftsberatung
Headhunter	Executive Coach und Headhunter
Ingenieursdienstleister	Ingenieursdienstleistungen; Ingenieursgesellschaft, Ingenieursdienste, (Unternehmensname) Engineering
Internetportal	Online-Stellenmarkt, Online-Services für Hochschulabsolventen, Online-Recruiting-Portal
Karrierecoach	Karrierecoach und Karriereberatung; freiberuflicher Coach, Karriereberater; Coaching Karriere-Outplacement; Karrieredienstleister, Berufsprofiling
Öffentlicher Intermediär	Team Akademiker, Hochschulteam Agentur für Arbeit, Jobcenter
Personalberatung	Personalberatung und Unternehmensberatung, Personalberatung und Headhunting
Personaldienstleister	Personaldienstleistungsunternehmen, Personaldienste, Full-Service-Agentur
Personalmarketingagentur	Personalmarketing und Rekrutierungsagentur; Hochschulmarketing
Personalvermittlung	Stellenvermittlung
Versicherungsanbieter	Krankenkassen, Versicherungsagenturen
Zeitarbeitsagentur	Arbeitnehmerüberlassung, Personalleasing
Sonstige	Bildungsinstitut, Akademiker-Vermittlung, Service-Agentur

Bei der Erhebung der unterschiedlichen Intermediärstypen stellt sich das aus der Literatur bereits bekannte Phänomen dar, dass sich die Intermediäre nicht trennscharf voneinander abgrenzen lassen, z.B. werden oft die Begriffe Personalberatung und Personaldienstleistungen bei der Namensgebung kombiniert verwendet. Bei vielen Intermediärstypen fällt die Zuordnung andererseits sehr leicht, da sich diese auf die Verwendung einer einzigen Begrifflichkeit beschränken. Dies scheint besonders bei dem Begriff Zeitarbeitsagentur der Fall zu sein.

Zudem kann beobachtet werden, dass Dienstleister existieren, die keinem der oben dargestellten Intermediärstypen klar zuordenbar sind, dennoch aber Leistungen wie Karrierecoaching, Beratung zu Berufseinstieg oder ähnlichem anbieten. Diese wurden unter dem Bereich Sonstiges zusammengefasst.

3.1.1.2 Identifiziertes Leistungsangebot

Für die detaillierte Beschreibung von Intermediären und deren Funktionen ist es wichtig, die Leistungen von Intermediären zu identifizieren. Die Leistungsbeschreibung erfolgte anhand einer Analyse von Internetauftritten im Abgleich mit dem vorhandenen Literaturbestand zu den jeweiligen Dienstleistern und einer anschließenden Verdichtung dieser Leistungen. Das Ergebnis der Analyse stellt Tabelle 2 dar.

Tabelle 2: Analyse des Leistungsangebots von Intermediären

Leistung	Beschreibung der Leistung
Arbeitsvermittlung	Vermittlungs- und Unterstützungsbemühungen von privaten oder staatlichen Anbietern bei der Kontakthanbahnung, dem Bewerbungsprozess, bei Vertragsverhandlungen etc. mit dem Ziel, einen Vertrag zwischen Bewerber und einem externen Arbeitgeber abzuschließen.
Beratungsleistungen zu Berufs(einstieg) und Karriere	Beratende Maßnahmen zu Berufen, Berufseinstieg und die Karriere betreffende Beratungsinhalte (z.B. Bewerbungsmappencheck, Vorstellung von Berufsbildern, Informationsmöglichkeiten zu Beruf und Arbeitsmarkt).
Changemanagement-Beratung	Beratungsleistungen bei Veränderungsprozessen, meist bezogen auf Veränderungen hinsichtlich Prozessen, Strukturen, der Kultur von Unternehmen.
Finanzdienstleistungen	Beratungsleistungen zu Vorsorgeleistungen, Finanzierung, Vermögensmanagement oder ähnlichem.
Jobboards/Jobbörsen/Schalten von Stellenanzeigen	Jobbörsen, Stellenbörsen, Praktikumsbörsen oder ähnliche Möglichkeiten zur Stellenschaltung bzw. Suche nach Vakanzen, online sowie analog.
Karrierecoaching	Beruflicher (Neu-/Um-)Orientierungsprozess, der durch Coaching-Maßnahmen unterstützt wird.
Online-Dienstleistungen	Onlinebasierte Job- und Karrierenetzwerke, Online-Jobbörsen, Internetplattformen zu beruflichen Zwecken.
Outplacement-Beratung	Beratungsleistungen für von einer Freisetzung betroffene Bewerber mit dem Ziel, diese in ein neues Arbeitsverhältnis zu vermitteln, z.T. auch als Newplacement oder Outsourcing bezeichnet. Enthält oft Karriereberatungs-Elemente.
Personalberatung/Headhunting/Executive Search	Beratungsleistung bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften, gezielte Suche und Stellenbesetzung. Umfasst aber auch andere Leistungen im Personalprozess, z.B. Organisationsanalysen oder Organisationsentwicklungsberatungen.
Personalentwicklungsmaßnahmen	Von externen Anbietern durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte mit dem Ziel, die Mitarbeiter eines Unternehmens weiterzubilden.
Personalleasing/Arbeitnehmerüberlassung/Leiharbeit	Auch als Zeitarbeit bezeichnete Dienstleistung, bei der ein Arbeitnehmer an ein Kundenunternehmen ausgelie-

Leistung	Beschreibung der Leistung
	hen wird. Arbeitsvertrag besteht mit dem Erstarbeitgeber, der Einsatz erfolgt beim Kundenunternehmen, mit dem der Erstarbeitgeber einen Vertrag hat.
Personalmarketing-Beratung	Beratungsleistungen zur Entwicklung, Planung und Umsetzung von Personalmarketing-Maßnahmen, z.B. Gestaltung und Auswahl von Medien, Jobbörsenbetreuung, Social Media Marketing, Betreuung von Karriere-Homepages.
Schlüsselkompetenztrainings	Angebot von Workshops, Seminaren oder Trainings zu sog. Schlüsselkompetenzen, fachübergreifenden Kompetenzen oder Softskills, z.B. im Bereich Rhetorik, Teamarbeit, Konfliktmanagement, Selbstpräsentation, EDV.
Personalvermittlung	Vermittlungsleistungen zur Kontaktherstellung zwischen Bewerbern und Arbeitgebern mit dem Ziel, vakante Stellen zu besetzen.
Versicherungen	Krankenversicherungen sowie Vorsorgeleistungen.

Wie aus der Beschreibung des Leistungsangebots ersichtlich wird, ist auch bei den Leistungen der Intermediäre eine klare Abgrenzung der Dienstleistungen nicht vollständig möglich und die Begriffe werden zum Teil synonym verwendet. Für die vorliegende Arbeit sollen die Leistungen allerdings wie in Tabelle 2 dargestellt definiert werden. Da die Analyse aber nicht zwingend die gesamten Leistungen potenzieller Intermediäre darstellt, ist davon auszugehen, dass zu den ermittelten Dienstleistungen weitere Angebote möglich sind.

3.1.2 Explorative Interviews

Als zweiter Schritt der Vorstudie wurden explorative Interviews geführt. Um die Vergleichbarkeit der Interviews zu erhöhen, gleichzeitig aber Freiraum für Nachfragen und noch nicht erfasste Themen zu ermöglichen, wurde die Methode des halbstandardisierten Interviews herangezogen. Mittels eines Leitfadens sollte das Interview durch vorbereitete, vorformulierte Fragen strukturiert werden, die Abfolge der Fragen und der Wortlaut der Fragestellung wurde jedoch dem Gesprächsverlauf angepasst (Schnell et al. 2014; Gläser und Laudel 2010).

Für die Entwicklung des Leitfadens wurde, basierend auf dem in Kapitel 2.6 entwickelten Arbeitsmodell sowie den Ergebnissen der Analyse von Internetauftritten, die in Kapitel 3.1.1 dargestellt wurde, eine dimensionale Analyse durchgeführt. Mittels einer dimensional Analysis (engl. conceptualization) können theoretische Modelle oder Begriffe in

unterschiedliche Dimensionen aufgelöst werden. Ziel ist, möglichst alle Aspekte des theoretischen Modells oder einer Fragestellung für das Forschungsprojekt adäquat zu berücksichtigen. Dabei kann von vorhandenen Definitionen ausgegangen werden bzw. werden diese entsprechend dem Forschungsvorhaben adaptiert (Mayer 2004). Mittels der dimensionalen Analyse wurden in der Vorbereitung der Interviewphase zum einen eruiert, welche Akteure zu befragen sind, zum anderen, welche Inhalte mit den Interviews erfasst werden sollen.

3.1.2.1 Auswahl der Interviewpartner

Um ein möglichst breites Bild von Intermediären und deren Beitrag im Employability-Entwicklungsprozess zu erzielen, sollen die im Arbeitsmodell (vgl. Abbildung 1) postulierten Akteure Intermediäre, Absolventen und Arbeitgeber befragt werden. Da alle drei Akteursgruppen sehr heterogen sind, war es notwendig, mehrere möglichst unterschiedliche Interviewpartner pro Akteursgruppe zu befragen. Es wurde deshalb bei der Auswahl der Interviewpartner die Methode des Vorab-Samplings (Mayer 2004) herangezogen, d.h. die Untersuchungsteilnehmer wurden anhand bestimmter Merkmale im Vorfeld festgelegt. Ausgehend von einer Typik und Verteilung von Eigenschaften im zu untersuchenden Gegenstand wird bei der Vorabfestlegung der Samplestruktur die Stichprobe so zusammengestellt, dass bestimmte Eigenschaften im Sample enthalten sind (Flick 2007). Das Sampling stellt sich wie folgt dar:

Um eine umfassende Sicht der Intermediäre zu erhalten, sollten Interviews mit möglichst unterschiedlichen Intermediärstypen geführt werden. Neben Career Services als Institutionen der Hochschullandschaft sollten sowohl privatwirtschaftliche Intermediäre als auch öffentliche Einrichtungen berücksichtigt werden.

Hinsichtlich der Arbeitgeber sollten die Befragten aus unterschiedlichen Branchen kommen und Unternehmen mit unterschiedlicher Größe zugehören, um mögliche Effekte dieser Faktoren zu erfassen. Als potenzielle Interviewpartner wurden Personen mit Personalverantwortung wie z.B. Geschäftsführer oder Personen, die mit dem Rekrutierungsprozess im Unternehmen betraut sind, identifiziert.

Bei der Gruppe der Absolventen sollte zum einen die Perspektive von Studenten, die sich aktuell noch im Studium befanden, zum anderen aber auch die Einschätzung von Alumni, die den Berufseinstieg bereits erfolgreich absolviert haben, erhoben werden.

Außerdem sollten unterschiedliche Fachrichtungen und Hochschultypen, Studienabschnitt und Geschlecht der Befragten variiert werden, um ein möglichst vielschichtiges Bild über die Einschätzungen und Erfahrungen der Gruppe der Absolventen zu erhalten.

Auf die Perspektive der Hochschule auf den Employability-Entwicklungsprozess wird bewusst verzichtet, da davon ausgegangen wird, dass diese implizit durch die Befragung der Career Services mit abgebildet werden kann. Dennoch ist hier zu beachten, dass die Perspektive der Hochschulleitung mit der Perspektive nicht immer gleichzusetzen ist und es zudem zwischen den Einrichtungen unterschiedlicher Hochschularten Unterschiede geben kann.

3.1.2.2 Konzeption des Interviewleitfadens

Bei der Konzeption des Interviewleitfadens stand im Vordergrund, die Tauglichkeit des Arbeitsmodells als theoretischen Rahmen zu überprüfen und für die Fragebogenuntersuchung relevante Fragenkomplexe zu identifizieren. Deshalb wurden mittels der dimensional Analysis folgende Fragenkomplexe entwickelt:

- Employability
- Arbeitserfahrung und extracurriculare Erfahrung
- Identifikation von Intermediären
- Leistungen von Intermediären
- Rolle und Funktion von Intermediären
- Perspektive

Es wurden drei unterschiedliche Versionen des Interviewleitfadens erarbeitet, die sich an die drei Zielgruppen Intermediäre, Absolventen und Arbeitgeber richteten. Alle Gruppen sollten zu den fünf Fragekomplexen befragt werden, allerdings wurden die jeweiligen Fragen entsprechend an die zu befragende Zielgruppe angepasst.

Der Interviewleitfaden diente dazu, mit den Interviewpartnern sämtliche wichtigen Themen zu behandeln und ein gewisses Maß an Standardisierung zu erzeugen. Die Abfolge der Fragen konnte je nach Gesprächsverlauf variiert werden, außerdem konnten auch neue Themenbereiche berücksichtigt werden. Der gesamte Interviewleitfaden ist dem Anhang 2 bis Anhang 4 zu entnehmen.

3.1.2.3 Durchführung und Auswertung der Interviews

Der Befragungszeitraum, in dem die Interviews stattfanden, dauerte von Oktober 2014 bis April 2015. Insgesamt wurden während dieser Zeit zehn Interviews geführt, wobei

drei Arbeitgebervertreter, drei Absolventen und vier Intermediärsvertreter interviewt wurden. Tabelle 3 stellt den Status sowie das Tätigkeitsfeld der Befragten dar. Aus der Übersicht wird ersichtlich, dass die Interviewteilnehmer die in Kapitel 3.1.2.1 beschriebenen Anforderungen erfüllen und so ein möglichst breiter Zugang zum Forschungsfeld ermöglicht wird.

Tabelle 3: Hintergrund der Interviewpartner

Intermediär	Tätigkeitsfeld und Status des Interviewten
Arbeitgeber	Automobilindustrie, internationaler Großkonzern, Teamleitung Rekrutierung
	Bankenwesen, national und internationale Ausrichtung, Teamleitung Rekrutierung und Employer Branding
	Weiterbildungsinstitut, regionale Prägung, Mittelstand, Geschäftsführer
Absolventen	Studierende BWL, Bachelor 6. Semester, Universität
	Studierender Maschinenbau, Master 2. Semester, Hochschule
	Absolventin Germanistik, Master- Abschluss vor vier Monaten erworben, aktuell in der Phase des Berufseinstiegs, Universität
Intermediäre	Privatwirtschaftlicher Intermediär, Personaldienstleister mit Fokus Hochschulabsolventen, Leiter Personalgewinnung
	Öffentlicher Intermediär, Agentur für Arbeit, Teamleitung Akademische Berufe
	Career Service, Universität, Leitung Career Service
	Career Service, Technische Hochschule, Leitung Career Service

Die Interviews mit Intermediären sowie den Arbeitgebern fanden in den Räumlichkeiten der Interviewpartner statt, sodass die Personen in ihrem gewohnten Umfeld befragt werden konnten. Die Studierenden bzw. Absolventen wurden in von den Studierenden gewählten öffentlichen Räumen an der jeweiligen Hochschule, z.B. der Cafeteria, befragt. Alle Interviews konnten mit Einverständnis der Befragten digital aufgezeichnet werden.

Da die Interviews einen explorativen Charakter hatten, also dazu dienten, den theoretischen Rahmen des Forschungsprojekts zu prüfen und relevante Fragenkomplexe für den zu generierenden Fragebogen aufzuzeigen, wurde auf eine Transkription verzichtet. Die Auswertung der Interviews erfolgte rein auf den vorliegenden Audiodateien mittels MAXQDA, einer Software zur qualitativen Datenanalyse. Das qualitative Datenmaterial in Form von verbalen Daten wurde direkt in digitaler Form am Audiodokument inhaltlich strukturiert. Dazu erfolgte eine grobe Inhaltsanalyse, anhand derer die Audiodatei in ein C-TOC, d.h. ein klickbares Inhaltsverzeichnis, unterteilt wurde (Hauptmann 2005). Die so entstandenen einzelnen Sinnesabschnitte konnten dann inhaltlich weiter analysiert

werden. Diese Methode der Gliederung von Audiodateien mittels C-TOC ermöglicht es, die Rohdaten direkt und ohne großen Zeit- und Kostenaufwand zu analysieren (Hauptmann 2005).

3.1.3 Ergebnisse der Vorstudie

Die Inhaltsanalyse der Interviews ergab über alle Befragten, dass das entwickelte Arbeitsmodell, die beiden postulierten Funktionen Employability-Entwicklung und Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion sowie die daraus abgeleiteten Fragenkomplexe zu Employability, Arbeitserfahrung und extracurriculare Erfahrung, Identifikation von Intermediären, Leistungen von Intermediären, Rolle und Funktion von Intermediären sowie die Perspektive dieser Intermediäre grundsätzlich für den Untersuchungsgegenstand relevant und für die Fragebogenkonzeption geeignet sind. Aus der Analyse der Interviews wurden acht Leitfragen entwickelt, die in Kapitel 3.2 dargestellt werden.

Die Interviews lieferten zudem weitere wesentliche Erkenntnisse, die im Rahmen des weiteren Forschungsprozesses weiter zu berücksichtigen waren:

Übereinstimmend ergab die Befragung, dass extracurriculare Aktivitäten von großer Bedeutung sind: Praktika und andere Arbeitserfahrung sind sowohl für die Arbeitgeber als auch für Absolventen und Intermediäre sehr wichtig. Da über die drei Befragungsgruppen ähnliche Einschätzungen gemacht wurden, kann dieser Aspekt im Employability-Entwicklungsprozess als unkritisch gesehen und kann so bei der Fragebogenuntersuchung als weniger wichtig behandelt werden.

Zudem wurde ersichtlich, dass vor allem für Absolventen der Begriff Employability nicht gebräuchlich und damit nicht verständlich ist. Auch Arbeitgebervertreter konnten den Begriff der Employability nicht greifen. Somit sollte dieser Begriff nicht im Fragebogen verwendet werden. Anstelle dieses Begriffes sollten Schwierigkeiten beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen, von denen die Interviewten berichteten, als Indikator für Employability eingesetzt werden.

Auf die sehr offen gestellte Frage, welche Wege die Absolventen kennen und nutzen um sich über Arbeitgeber und Stellenanzeigen zu informieren, wurde durch die Interviews klar ersichtlich, dass die Absolventen nur über geringes Wissen über potenzielle Intermediäre verfügen und kaum persönliche Erfahrung mit deren Leistungsangebot vorliegt. Dennoch scheint das Interesse an Leistungen vorhanden zu sein, auch wenn die Befragten nur vage Einschätzungen über die Leistungen von Intermediären treffen konnten. Bei der Gruppe der Arbeitgeber war die offene Fragestellung hinsichtlich potenzieller

Intermediäre und deren Leistungen wesentlich unproblematischer und die Interviewpartner berichteten von einer Vielzahl von Akteuren, die sie nutzen, um in Kontakt mit Studierenden und Absolventen zu kommen und diese Zielgruppe zu rekrutieren. Allerdings ist es für die Arbeitgebervertreter relativ schwierig, Leistungen einzuschätzen, die Absolventen konkret bei der Entwicklung von Fach- und Schlüsselkompetenzen unterstützen könnten.

Das Leistungsangebot der Intermediäre gestaltet sich den Ergebnissen aus den Interviews sehr unterschiedlich und ist stark von der Art des Intermediärs sowie dem Selbstverständnis des jeweiligen Intermediärs abhängig. Das Angebot der befragten Intermediäre enthält aber in allen Fällen sowohl Leistungen, die mit der angenommenen Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion als auch der Employability-Entwicklungsfunktion abgebildet werden können. Bei der Formulierung des Fragebogens war somit darauf zu achten, die Fragen wertneutral und für alle Arten von Intermediären beantwortbar zu gestalten.

Zur Frage, welche Intermediäre für den Employability-Entwicklungsprozess eine Rolle spielen, haben die Interviews weitere in der Interviewanalyse noch nicht als relevanten Akteure identifiziert: Da auch Kontakte an Hochschulen außerhalb der Career Services wiederholt genannt wurden, sollten im Fragebogen als Kontrollmöglichkeit auch Kontakte zu studentischen Organisationen sowie Lehrstühle und Professoren abgefragt werden.

Während die Fragestellung des Forschungsvorhabens vorrangig auf Leistungen von Intermediären abzielt, die die Employability von Absolventen beeinflussen, steht für die Arbeitgeber der Beitrag, den Intermediäre bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen leisten, im Mittelpunkt. Das der Arbeit zugrunde liegende Arbeitsmodell versteht Rekrutierungsprozesse als Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion, allerdings kann eine Unterstützung der Arbeitgeber bei der Rekrutierung von Absolventen indirekt auf die Employability von Absolventen wirken. Für die Fragebogenentwicklung war wichtig, Rekrutierungsaspekte aus Arbeitgebersicht zu erfassen. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass diese Thematik für die Absolventen schwer bewertbar ist, da sie laut der durchgeführten Interviews über wenig Wissen zu Rekrutierungsprozessen verfügen.

Für die Fragebogenentwicklung wurde im Rahmen der Vorstudie die wichtige Erkenntnis gewonnen, dass die Fragen zu Intermediären und deren Leistungsangebot so konkret wie möglich genannt werden müssen, damit die Befragten eine Aussage über diese treffen können und die Vergleichbarkeit zwischen den unterschiedlichen Gruppen gegeben ist. Für die Konkretisierung der Items dienten die durch die Analyse der Internetseiten

und durch die Interviews identifizierten Intermediäre sowie deren Dienstleistungen. Zudem muss beachtet werden, dass Arbeitgeber und Absolventen eine unterschiedliche Perspektive auf die Rolle und Funktion von Arbeitgebern zu haben scheinen und damit nicht zu allen Fragen eine vergleichbare Auskunft geben können.

3.2 Fragebogenstudie

Die Fragebogenuntersuchung sollte dazu dienen, die Ergebnisse aus der Vorstudie zu verallgemeinern. Mittels der Interviews konnten potenzielle Fragebogeninhalte identifiziert und relevante Themenfelder eingegrenzt werden. Um die Rolle und Funktion der Intermediäre beim Employability-Entwicklungsprozess näher beleuchten zu können, standen bei der Fragebogenuntersuchung die Leistungen der Intermediäre im Fokus, aber auch, welche Kompetenzen Intermediären zugeschrieben werden bzw. diese sich selbst zuschreiben. Für die Fragebogenstudie waren demnach folgende Leitfragen relevant:

- Welche Schwierigkeiten gibt es beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen?
- Wie verhalten sich Absolventen bei der Stellensuche und bei der Information über Arbeitgeber?
- Wie verhalten sich Arbeitgeber, um Absolventen über sich als Arbeitgeber und Vakanzen zu informieren?
- Wie bekannt sind Intermediäre bei Absolventen und Arbeitgebern?
- Welches Angebot bieten Intermediäre für die Zielgruppe der Absolventen und die Zielgruppe der Arbeitgeber?
- Welche Leistungen der Intermediäre sind für Absolventen von Interesse und welche Leistungen sprechen die Zielgruppe der Arbeitgeber an?
- Wie schätzen Absolventen die Kompetenzen von Intermediären ein und welche Probleme sehen sie?
- Wie schätzen Arbeitgeber die Kompetenzen von Intermediären ein und welche Probleme sehen sie?

Mit diesen Fragen sollten neben einer Beschreibung der Übergangsschwierigkeiten die beiden Funktionen Employability-Entwicklung und Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären sowie eine Bewertung der Rolle dieser Dienstleister erfasst werden. Im Folgenden wird zunächst auf die vorgenommenen Operationalisierungen und darauf basierend auf die Konzeption des Fragebogens eingegangen. Anschließend wird der Ablauf der Fragebogenuntersuchung skizziert.

3.2.1 Operationalisierung und Fragebogenentwicklung

Wie aus den Leitfragen für den Fragebogen ersichtlich wird, sollte der Fragebogen aus den Themenfeldern Erhebung der Übergangsschwierigkeiten, Bekanntheit von Intermediären und Interesse an deren Leistungen zur Employability-Entwicklung, Leistungen zur Unterstützung im Rekrutierungs- bzw. beruflichen Orientierungsprozess und Kompetenzeinschätzung bestehen. Im Folgenden wird dargestellt, wie die jeweiligen Themenbereiche im Fragebogen erfasst wurden. Diese Themenfelder werden dabei zudem hinsichtlich der beiden postulierten Funktionen von Intermediären betrachtet. Im Hinblick auf die Employability-Entwicklungsfunktion wird die entsprechend adressierte Ressource abgebildet.

3.2.1.1 Operationalisierung Übergangsschwierigkeiten

Aus der Literatur und der Vorstudie wurden Erkenntnisse gewonnen, welche Schwierigkeiten Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre beim Eintritt in das Berufsleben wahrnehmen. Anhand der in Kapitel 3.1.3 dargestellten Ergebnisse wurden folgende neun dichotome Items generiert, die mittels Mehrfachnennungen ausgewählt werden konnten:

- Hohe Ansprüche der Arbeitgeber an Absolventen
- Unsicherheit und Unwissenheit von Absolventen bei der Herangehensweise an die Jobsuche
- Ausbildung an der Hochschule bereitet nicht auf Anforderungen im Beruf vor
- Mangelnde fachspezifische Arbeitserfahrung aus Praktika/Werkstudententätigkeiten
- Schwere Realisierung von Praktika aufgrund enger Taktung des Curriculums
- Unklarheiten hinsichtlich der Berufsvorstellungen bei Absolventen
- Mangel an passenden Jobangeboten für Berufseinsteiger
- Mangelnde Qualität der Bewerbungsunterlagen
- Mangel an Softskill-Kompetenzen

Zudem wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, sonstige Probleme in einem freien Antwortfeld zu nennen und auch anzugeben, falls sie keine Schwierigkeiten sähen. Mit dieser Frage sollte eine Einschätzung der Schwierigkeiten im Hinblick auf eine mangelnde Employability von Hochschulabsolventen erfasst werden. Diese Frage wird an alle drei Befragtengruppen gestellt.

3.2.1.2 Operationalisierung Rekrutierungsprozesse

Anhand der Ergebnisse der Interviews aus der Vorstudie sowie der Analyse der Internetauftritte wurden die Fragen zur Rekrutierung von Absolventen entwickelt. Die Rekrutierungsprozesse werden als Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion verstanden und zielen im Hinblick auf Employability-Entwicklung vor allem auf eine Steigerung der Sozialressourcen in Hirschis (2012) Modell der Karriere-Ressourcen ab. Die Operationalisierung der Unterstützungsmaßnahmen beim Rekrutierungsprozess für Arbeitgeber erfolgte wie in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Operationalisierung der Leistungen für Arbeitgeber im Rekrutierungsprozess

Art der Dienstleistung	Mögliche Maßnahme	Funktion
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	Stellenausschreibungen, Suche über Personaldienstleister, Suche über Online-Plattformen Direktansprache	Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion
Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern und Informationsweitergabe	Rekrutierungs- und Absolventenmessen, Events, Newsletter	Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion

Es wurden folgende Frageblöcke konzipiert: Ein Item erfasst Instrumente zur Stellenbesetzung und umfasst zehn Antwortoptionen, z.B. Stellenausschreibung über Online-Stellenbörsen oder gezielte Suche über Personaldienstleister.

Das zweite Item erfragt Informationskanäle über Arbeitgeber sowie Möglichkeiten der Kontaktherstellung und umfasst neun Antwortoptionen, z.B. Messen an Hochschulen/Universitäten. Bewertet werden diese Instrumente bzw. Kanäle mit einer 5-stufigen Rating-Skala von unwichtig bis wichtig.

Aus den Interviews im Rahmen der Vorstudie ergab sich, dass die Unterstützung im Rekrutierungsprozess für die Arbeitgeber ein relevantes Thema ist, während sich dieser Bereich für Absolventen als schwer einschätzbar darstellt. Um zu überprüfen, ob die Absolventen dieselben Informationskanäle nutzen, die Arbeitgeber zur Stellenausschreibung und Information über sich als Arbeitgeber nutzen, wurden für den Fragebogen für die Absolventen diese Fragen unter dem Gesichtspunkt der Beruflichen Orientierung (vgl. Kapitel 3.2.1.3) erhoben.

Um eine Aussage darüber treffen zu können, welche Intermediärstypen von Arbeitgebern genutzt werden, wurde ein Fragenkomplex entwickelt, mit dem Kooperationen der Arbeitgeber mit Intermediären zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen erfasst wer-

den sollen. Der Fragebogen erfasst, ob grundsätzlich Kooperationen von den Arbeitgebern geschlossen werden (dichotomes Item ja/nein). Zudem wurde abgefragt, nach welchen Kriterien Kooperationen abgeschlossen und aus welchen Gründen keine Kooperationen mit Intermediären eingegangen werden. Die beiden letzten Items bieten die Möglichkeit, mehrere Antworten zu wählen, wobei die Antwortmöglichkeiten wiederum aus den Interviews generiert wurden.

Abschließend wurde eine Frage zu den Kosten von Leistungen durch Intermediäre entwickelt.

Die vollständigen Items können dem Fragebogen im Anhang 3 entnommen werden.

3.2.1.3 Operationalisierung Berufliche Informationsprozesse

Der Fragebogenkomplex der Beruflichen Informationsprozesse sollte erfassen, welche Wege Absolventen nutzen, um sich über potenzielle Arbeitgeber und freie Stellen zu informieren. Leistungen zur beruflichen Information sollen die Informationsträgerrolle von Intermediären aus Sicht der Absolventen darstellen und bilden damit die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion ab. Im Employability-Entwicklungsprozess beziehen sich diese Dienstleistungen mit Blick auf das Individuum vor allem auf den Ausbau von Sozialressourcen in Hirschis Modell (2012). Diese Information bietet somit in Kombination mit den Daten zu Rekrutierungsprozessen von Unternehmen die Vergleichsbasis, ob Absolventen und Arbeitgeber sich auf ähnlichen Informationskanälen bewegen.

Die Operationalisierung erfolgte demnach auf die gleiche Weise wie die Operationalisierung zu den Rekrutierungsprozessen. Auch hier wurden zwei Frageblöcke entwickelt, die die Instrumente zur Stellenausschreibung und Informationskanäle erfassen, mittels denen Absolventen Informationen über Vakanzen bzw. über Arbeitgeber sammeln (vgl. Tabelle 5). Die beiden Items enthalten die gleichen Antwortoptionen wie in 3.2.1.2 dargestellt, allerdings wurden die Fragen sprachlich an die Situation der Informationssuche angepasst.

Tabelle 5: Operationalisierung der Leistungen zu Beruflichen Informationsprozessen

Art der Dienstleistung	Mögliche Maßnahme	Funktion
Unterstützung bei der Stellensuche	Stellenbörsen, Suche über Personaldienstleister, Suche über Online-Plattformen	Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion; Employability-Entwicklung → Human-Ressource
Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern und Informationsweitergabe	Rekrutierungs- und Absolventenmessen, Events, Newsletter	Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion; Employability-Entwicklung → Sozial-Ressource

Bei den Dienstleistungen zur Unterstützung bei der Stellensuche steht im Vordergrund die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären, es kann aber davon ausgegangen werden, dass der Erwerb von Wissen über Möglichkeiten der Stellensuche implizit auch auf die Employability-Entwicklung wirkt.

3.2.1.4 Operationalisierung von Leistungen zur Employability-Entwicklung

Leistungen zur Employability-Entwicklung können gemäß dem der vorliegenden Arbeit zugrunde liegenden Verständnis von Employability (vgl. Kapitel 2.6) auf jede der vier von Hirschi (2012) postulierten Karriereressourcen abzielen. Basierend auf der Literaturrecherche und den Ergebnissen aus der qualitativen Vorstudie wurde folgende Operationalisierung zur Erfassung von Leistungen zur Employability-Entwicklung von Absolventen vorgenommen (vgl. Tabelle 6):

Tabelle 6: Operationalisierung der Leistungen zur Employability-Entwicklung von Absolventen

Art der Dienstleistung	Mögliche Maßnahmen	Funktion
Maßnahmen zur Entwicklung von Fach- und Methodenkompetenz	Assessment-Center, Bewerbungsunterlagen, EDV, Projektmanagement, Vorstellungsgespräch, Wissenschaftliches Arbeiten	Employability-Entwicklung → Human-Ressource
Maßnahmen zur Entwicklung beruflicher Schlüsselkompetenzen	Knigge, Körpersprache, Konfliktmanagement, Rhetorik, Selbstpräsentation, Stimme und Sprechen, Teamarbeit	Employability-Entwicklung → Human-Ressource
Unterstützung bei der Stellensuche	Stellenbörse,-markt	Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion; Employability-Entwicklung → Human-Ressource

Art der Dienstleistung	Mögliche Maßnahmen	Funktion
Möglichkeiten zur Netzwerkerweiterung	Mentorenprogramme, Kontaktvermittlung zu Arbeitgebern/relevanten Organisationen	Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion; Employability-Entwicklung → Sozial-Ressource
Berufliche Orientierung	Individuelle Beratung, Informationen zu Arbeitsmarkt, Berufseinstieg, Vorstellung von Berufsbildern, berufliche Eignungstests	Employability-Entwicklung → Human-Ressource
Tests zur beruflichen Eignung		Employability-Entwicklung → Identitäts-Ressource
Informationen zu Finanzdienstleistungen und Versicherungen		Employability-Entwicklung → Human-Ressource

Auch hier zeigt sich wieder, dass die aus der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären entstehenden Kontakte und Fähigkeiten rein konzeptionell indirekt auf die Employability wirken.

Um die Leistungen von Intermediären zu erfassen, wurden sechs Frageblöcke erarbeitet. Ein Frageblock erfasst die Klarheit über die Rolle der unterschiedlichen Intermediäre. Hierzu wurde eine dreistufige Ratingskala mit den Abstufungen nein-teilweise-ja gewählt. Dieser Frageblock richtet sich sowohl an Absolventen als auch an Arbeitgeber. Der zweite Frageblock umfasst das generelle Angebot von Intermediären, für das Interesse an Leistungen zur Entwicklung von Fach- und Methodenkompetenz, zum Training von Schlüsselkompetenzen und zur Netzwerkerweiterung wurde je ein eigener Fragekomplex entwickelt. Die Antwortmöglichkeiten wurden aus den Ergebnissen der Homepageanalyse sowie aus den Interviews generiert und können dem Anhang 2 entnommen werden. Eine Messung des Interesses erfolgte anhand von dichotomen Antwortmöglichkeiten (gewählt/nicht gewählt). Dieser Fragebogenblock wurde nur im Fragebogen für die Absolventen verwendet, um die Funktion von Intermediären aus Absolventensicht zu erheben.

Im Fragebogen für die Arbeitgeber wurde darauf verzichtet, diese Fragen zu stellen, da sich im Rahmen der Interviews gezeigt hat, dass Arbeitgeber auf diese Fragen nur schwer konkrete Antworten geben könnten. Deshalb wurde die Funktion von Intermediären für die Employability-Entwicklung aus Sicht der Arbeitgeber nicht erhoben. Stattdessen wurde erfragt, inwieweit Arbeitgeber Kooperationen mit Intermediären zur Gewinnung von Hochschulabsolventen eingehen, um die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären zu erfassen (vgl. Kapitel 3.2.1.2)

Abschließend wurde noch eine Frage zu den Kosten von Leistungen durch Intermediäre entwickelt.

3.2.1.5 Operationalisierung Kompetenzeinschätzung

Mittels der Kompetenzeinschätzung wurde versucht, einen Zugang zur Rolle von Intermediären, an die soziale Erwartungen geknüpft sind (Schäfers 1992), zu finden. Kompetenz wird allgemein als ein komplexes Bündel von Fähigkeit oder Fertigkeit verstanden, um ein gewisses Ziel zu erreichen und dadurch handlungsfähig zu sein (Kaufhold 2006; Boyatzis 2008). Kompetenz kann demnach anhand von Verhalten beobachtet werden und ist eng verknüpft mit der Leistungsbeurteilung (Boyatzis 2008). Kompetenzeinschätzung durch Selbst- und Fremdwahrnehmung der Intermediäre sollten im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfassen, wie die Befähigung der Intermediäre hinsichtlich bestimmter Angebote aus dem Leistungsspektrum von Intermediären ausgeprägt ist. Bei der Kompetenzeinschätzung wurden sieben Kompetenzbereiche entwickelt. Diese ergaben sich aus den Leistungen der Intermediäre, die in der Vorstudie ermittelt wurden. Tabelle 7 stellt die Kompetenzbereiche und deren Zuordnung zu den postulierten Funktionen von Intermediären dar.

Tabelle 7: Operationalisierung Kompetenzeinschätzung

Kompetenz	Funktion
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion
Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	Employability-Entwicklung → Human-Ressource
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion
Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion
Unterstützung der Studierenden im beruflichen Orientierungsprozess	Employability-Entwicklung → Human-, Handlungs-, Identitätsressource
Unterstützung der Studierenden bei Bewerbungsvorbereitungen	Employability-Entwicklung → Human-Ressource
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	Employability-Entwicklung → Human-Ressource

Für jeden einzelnen Intermediärstyp kann der jeweilige Kompetenzbereich auf einer fünfstufigen Rating-Skala (keine Kompetenz bis hohe Kompetenz) eingeschätzt werden. Zudem erhalten die Befragten noch zwei Möglichkeiten, keine Kompetenzeinschätzung

vornehmen zu müssen. Zum einen kann der Befragte angeben, dass die jeweilige Kompetenz für den Dienstleister nicht relevant sei, zum anderen kann er angeben, diese Kompetenz nicht beurteilen zu können. Diese beiden Antwortmöglichkeiten sollen verhindern, dass durch erzwungene bzw. nicht zutreffende Antworten die Kompetenzeinschätzungen verzerrt werden (Mayer 2004).

Im Zuge der Kompetenzeinschätzung sollen die Befragten über Probleme oder Defizite bei den jeweiligen Intermediärstypen berichten. So werden Schwierigkeiten im Umgang mit Intermediären aus externer Sicht sowie Problematiken von Intermediären aus Anbietersicht erhoben. Hier wurde die Form der Meinungsfrage gewählt – falls Probleme oder Defizite vorlagen, sollten die Befragten diese in eigene Worte fassen. Dadurch soll vermieden werden, dass sich Befragte einfach den vorliegenden Formulierungen anschließen, obwohl die Überzeugung dahinter relativ gering ist. Problematisch kann bei derartigen offenen Fragen jedoch sein, dass eine Überforderung der Befragten stattfindet oder diese aufgrund von Zeitmangel die offenen Felder nicht ausfüllen (Mayer 2004). Zudem haben die Befragten die Möglichkeit, durch Auswahl eines Kontrollkästchens anzugeben, dass ihrer Einschätzung nach keine Defizite vorlägen.

3.2.1.6 Fragebogenentwicklung

Basierend auf der soeben dargestellten Operationalisierung der jeweiligen Fragebogenbereiche wurde der Fragebogen entwickelt. Um den Fragebogen möglichst zielgruppenspezifisch gestalten zu können, wurden drei unterschiedliche Fragebogenversionen erstellt, ein Fragebogen für Absolventen, ein Fragebogen für Arbeitgeber und ein Fragebogen für Intermediäre. Die jeweiligen Fragebogenversionen beinhalten jedoch inhaltlich ähnliche Aspekte, jedoch wurden diese an die Perspektiven bzw. Bedarfe der jeweiligen Zielgruppe angepasst. Beispielsweise werden in der Version für Absolventen die Schwierigkeiten beim Berufseinstieg mit der Frage erfasst: „Welche Umstände bereiten Ihnen die größten Schwierigkeiten beim Berufseintritt?“. Für die Version der Arbeitgeber wurde die Frage umformuliert: „Welche Umstände bereiten Ihnen die größten Schwierigkeiten bei der Einstellung von Hochschulabsolventen?“ und die Formulierung in der Version für Intermediäre lautet: „Bitte schätzen Sie ein, welche Schwierigkeiten Ihrer Erfahrung nach Hochschulabsolventen beim Berufseintritt haben?“.

Tabelle 8 stellt die Fragebogenstruktur und das Ziel der jeweiligen Frageblöcke vereinfacht dar.

Tabelle 8: Darstellung der Fragebogenstruktur im Überblick

Erhebungsziel	Fragebogen Absolventen	Fragebogen Arbeitgeber	Intermediäre
Stichprobenbeschreibung	Erhebung von persönlichen Daten	Erhebung von Daten zum Unternehmen /Organisation	Erhebung von Daten zur Institution
Gap	Einschätzung der Schwierigkeiten beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen		
Funktion von Intermediären	Beruflicher Orientierungsprozess und Employability-Entwicklung: Verhalten bei der Stellensuche und Information über Arbeitgeber	Rekrutierungsprozess: Verhalten bei der Information von Absolventen über Arbeitgeber und Vakanzen	Leistungen für Arbeitgeber bzw. Absolventen: Fach- und Methodenkompetenz, Schlüsselqualifikationen; Netzwerkmöglichkeiten
	Interesse an Leistungen zur Entwicklung von Employability: Schlüsselqualifikationen, Fach- und Methodenkompetenz und Netzwerken	Kooperationen mit Intermediären	
Rolle von Intermediären (Erfassung Selbst und Fremdbild)	Einschätzung der Kompetenzen und Defizite der unterschiedlichen Intermediäre	Einschätzung der Kompetenzen und Defizite der unterschiedlichen Intermediäre	Selbsteinschätzung Kompetenzen und Defizite
Selbstverständnis von Intermediären	--	--	Einschätzungen der Erwartungen an Dienstleister von Hochschulabsolventen
	--	--	Angaben zur Positionierung und zu Zielen

In der Fragebogenversion der Intermediäre sind durch eine Filterfunktion Fragen enthalten, die nur von Befragten, die sich selbst dem Typus Career Service zuordnen, zu beantworten sind. Hintergrund dazu ist, mehr Informationen über diesen Intermediärstypus zu gewinnen und Aussagen über die potenzielle Sonderfunktion dieses Intermediäres treffen zu können.

Der komplette Fragebogen mit den jeweiligen Items ist im Anhang 2 bis Anhang 4 einzusehen.

Bei der Fragebogenkonzeption wurde darauf verzichtet, die unterschiedlichen Intermediäre exakt wie im vorliegenden Forschungsprojekt abzubilden, da basierend auf den

Ergebnissen der Vorstudie davon ausgegangen werden muss, dass für Laien, vor allem für Absolventen, eine sehr differenzierte Betrachtung von unterschiedlichen Intermediärstypen nicht möglich ist. Deshalb wurden lediglich die groben Beschreibungen Career Services und Career Center; Personaldienstleister und -vermittler; Berufsberater und Karrierecoaches, E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale, Agentur für Arbeit und Personalberater und Headhunter zur Beurteilung verwendet. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass diese Intermediäre als ähnlich in der vorgenommenen Paarung aber untereinander als differenziert wahrgenommen werden können und so die vorzunehmenden Einschätzungen möglichst einfach sind. Zusätzlich wurden aufgrund der Ergebnisse der Vorstudie die bisher in der Intermediärliteratur nicht betrachteten potenziellen Intermediäre Studentische Organisationen und Lehrstühle/Professoren hinzugezogen.

Für den Fall, dass ein Erhebungsteilnehmer sich nicht der Zielgruppe zuordnen kann, für die er den Fragebogen vorliegen hat, befand sich auf allen drei Fragebogenversionen eine Verlinkung zu den anderen beiden Fragebögen mit einem Hinweis auf die anderen Befragungsgruppen, sodass der Empfänger den Fragebogen wechseln konnte, wenn er sich selbst einer anderen Zielgruppe zuordnet.

Wie dem Abschnitt der Operationalisierung bereits zu entnehmen ist, verwendet der Fragebogen sowohl dichotome Items (ja/nein, ausgewählt/nicht ausgewählt), drei- bzw. fünfstufige Rating-Skalen sowie offene Antworten. Damit wird versucht, dem Mixed-Method-Design möglichst zu entsprechen und sowohl quantitatives als auch qualitatives Datenmaterial zu generieren.

Insgesamt besteht der Fragebogen aus 81 Items, die Version der Absolventen umfasst 27 Fragen, die Version der Arbeitgeber umfasst 26 Fragen und die Version für die Intermediäre allgemein 23 bzw. die Version für Intermediäre 28 Fragen.

3.2.2 Ablauf der Fragebogenuntersuchung

Nachdem der Fragebogen inhaltlich konzipiert worden war, wurde er in zwei Pretestphasen geprüft. In einer ersten Pretestphase wurden die Personen, die im Rahmen der Vorstudie interviewt worden waren, um ihre Rückmeldung gebeten. Entsprechend wurden Kürzungen, Umformulierungen und Ergänzungen vorgenommen. In einer zweiten Pretestphase wurde der Fragebogen in SoSci Survey angelegt. Bei SoSci Survey handelt es sich um ein professionelles Online-Fragebogentool, in dem der Fragebogen online erstellt und die erhobenen Daten verwaltet werden können. Nach der Erstellung der drei

Fragebogenversionen wurden diese durch sechs zusätzliche Personen aus unterschiedlichen Kontexten auf Verständlichkeit und Funktionalität geprüft und entsprechende Anpassungen vorgenommen.

Im Anschluss der Prüfung wurde der Fragebogen im Oktober 2015 freigeschaltet und über unterschiedliche Kanäle verbreitet. Dabei wurde eine Kombination aus aktiver und passiver Teilnehmergewinnung verfolgt (Brosius et al. 2012).

Hauptsächlich erfolgte der Hinweis auf die Fragebogenstudie über eine aktive Einladung zur Teilnahme per Email, die laut Theobald (2014) die erfolgreichste Art der Teilnehmerrekrutierung für Online-Befragungen ist. Grundlage waren die Datenbank einer Career Service-Einrichtung sowie die Rechercheergebnisse aus der Vorstudie. Etwa 2.000 Unternehmensvertreter und ca. 850 Intermediäre aus ganz Deutschland erhielten eine Einladung zur Fragebogenstudie. Zudem wurde der Fragebogen über Netzwerke wie das Career Service Netzwerk Deutschland e.V. oder Dachverbände wie den Bundesarbeitsgeberverband der Personaldienstleister mit der Bitte um Weitergabe des Fragebogenlinks an potenzielle Befragungsteilnehmer verbreitet (Brosius et al. 2012). Die Gruppe der Studierenden und Absolventen wurde aktiv mittels Schneeballprinzip über Verteiler der Intermediäre angesprochen. Zudem wurde mit einer passiven Teilnehmerrekrutierung über Alumni-Portale oder über soziale Medien versucht, diese Zielgruppe zu erreichen.

Aus wirtschaftlichen Überlegungen und als Maßnahme, um den Fragebogen breit zu streuen und so eine möglichst große Stichprobe zu erzeugen, wurde die Befragung ausschließlich online durchgeführt, auch wenn hierdurch die Gefahr von geringen Rücklaufquoten besteht und eine Repräsentativität der Stichprobe nicht gewährleistet werden kann (Brosius et al. 2012). Der Fragebogen war bis Januar 2016 online geschaltet.

3.2.3 Vorgehen bei der Datenanalyse

Für die statistische Auswertung der Fragebogendateien wurde die Statistiksoftware IBM® SPSS® Statistics Version 23 verwendet.

Es wurden insgesamt bei SoSci Survey 776 Datensätze erfasst. Für die Datenanalyse wurden im ersten Schritt die mittels SoSci Survey erhobenen Daten in SPSS® überspielt und überprüft. Hierbei wurden ungewöhnliche Fälle, wie z.B. Tippfehler beim Alter korrigiert bzw. durch fehlende Werte ersetzt. Bei den freien Antwortfeldern wurden sprachli-

che Fehler und Tippfehler geglättet. Es wurden alle nicht vollständig beantworteten Fragebögen vom Sample ausgeschlossen und ein kleines Sample im Hinblick auf eine höhere Validität bevorzugt.

In einem nächsten Schritt wurden notwendige Variablen umcodiert bzw. neu berechnet und neue Cluster gebildet (vgl. 3.2.3.1).

Die Forschungsfragen wurden anhand eines in Tabelle 9 dargestellten Analyserasters bearbeitet. Das Analyseraster umfasst die verwendeten Items sowie die durchzuführenden Analyseschritte zur Beantwortung der Forschungsfragen.

Tabelle 9: Verwendetes Analyseraster

	Forschungsfrage	Analyseraster³
F1)	Welche Intermediäre existieren beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen?	Deskriptive Auswertung
F2 a)	Welche Leistungen bieten Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen?	Deskriptive Auswertung
F2 b)	Wie unterscheiden sich die Leistungsangebote der unterschiedlichen Intermediäre?	Selbstbild Faktorenanalyse, Stichprobenvergleich mittels Chi-Quadrat-Tests bzw. Exakter Test von Fisher hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> • Leistungen zur Berufsorientierung • Leistung zur Entwicklung von Fach-, Methoden und Schlüsselkompetenz • Leistungen zur Erweiterung des professionellen Netzwerks
F3 a)	Welche Rolle und Funktion erfüllen Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen?	Rolle und Funktion: Fremdbild <ul style="list-style-type: none"> • Klarheit über Profile der Intermediäre • Interesse an Employability-Entwicklung bzw. Kooperationen • Kompetenzeinschätzungen • Defizite und Probleme Deskriptiv sowie Mittelwertvergleiche innerhalb der Gruppen Absolventen und Arbeitgeber sowie zwischen den Gruppen (Varianzanalyse bzw. exakter Test nach Fisher)
F3 b)	Welches Selbstverständnis haben Intermediäre?	Rolle und Funktion: Erwartetes Fremdbild <ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen durch Arbeitgeber • Erwartungen durch Absolventen

³ Verwendetes Analyseraster: verwendete Items (siehe Fragebogen im Anhang) sowie Art der Auswertung

	Forschungsfrage	Analyseraster ³
		<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen der Hochschulleitung (bei Career Services) Rolle und Funktion: Selbstbild <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzeinschätzungen • Position und Ziele • Probleme und Defizite Deskriptiv sowie Mittelwertvergleiche zwischen den Gruppen (Varianzanalyse bzw. exakter Test nach Fisher)
F3 c)	Gibt es Unterschiede zwischen Rolle, Funktion und Selbstverständnis von unterschiedlichen Intermediären?	Vergleich Fremd- und Selbsteinschätzung hinsichtlich Interesse an Leistungen durch Arbeitgeber bzw. Absolventen und angebotenes Leistungsspektrum der Intermediäre <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen • Probleme und Defizite Deskriptiv sowie Mittelwertvergleiche zwischen den Gruppen (Varianzanalyse bzw. exakter Test nach Fisher)
F3 d)	Nehmen Career Services eine Sonderfunktion unter den Intermediären ein?	Analyse und Vergleich der Ergebnisse 3a) bis 3c)
F4)	Wie lassen sich Intermediäre in das Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber einordnen?	Abbildung des Wirkungsgefüges und Einordnung der Leistungen zur Employability-Entwicklung in ein Kausalmodell
F5)	Wie stark sind Intermediäre, insb. Career Services im deutschen Hochschulkontext akzeptiert?	Betrachtung der Klarheit über Rolle von Intermediären, der Kompetenzeinschätzungen und möglicher Diskrepanzen

Bezüglich der verwendeten statistischen Analyseverfahren sei auf Kapitel 3.2.3.2 verwiesen, in dem diese ausführlich dargestellt werden.

3.2.3.1 Datenaufbereitung

Nach Abschluss der Fragebogenuntersuchung erfolgte als nächster Schritt die Datenaufbereitung. Um Absolventen, die Arbeitgeber und die Intermediäre untereinander hinsichtlich bestimmter bei allen drei Fragebögen erfasster Einschätzungen vergleichen zu können, mussten vor der Durchführung der Analyseschritte die Daten z.T. modifiziert bzw. aufbereitet werden (Bühl 2014). So wurden die einander entsprechenden Items,

die für die jeweilige Zielgruppe angepasst formuliert waren, sich aber inhaltlich entsprechen, zu einer Variablen zusammengefasst. Es erfolgte z.B. eine Neuberechnung der Variablen aus der Rubrik „Schwierigkeiten beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen“, um Aussagen über die Unterschiede in den drei Gruppen treffen zu können (vgl. Kapitel 3.2.1.2 und 3.2.1.3). Ebenso wurde bei Variablen verfahren, die bei der Fragebogenversion für Career Services und in der Version für Intermediäre allgemein erhoben wurden.

Um Aussagen über potenzielle Unterschiede zwischen Befragten, die sich zum Befragungszeitpunkt noch im Studium befanden und Absolventen, die bereits den Berufseintritt bewältigt haben, treffen zu können, wurde die Stichprobe anhand dieses Kriteriums unterteilt in Studierende und Absolventen. Ähnlich erfolgte eine Unterteilung der Stichprobe der Arbeitgeber anhand der Unternehmensgröße (erhoben anhand der Mitarbeiteranzahl), um potenzielle Auswirkungen der Unternehmensgröße betrachten zu können.

Weiterhin wurde eine Datenkondensierung vorgenommen, um das Datenmaterial zu verdichten (Miles et al. 2014). Um Aussagen über Intermediäre konkretisieren zu können, wurden die 13 unterschiedlichen Intermediärstypen zu acht ähnlichen Intermediärstypen zusammengefasst. Diese Clusterbildung erfolgte literaturgestützt und wurde anhand der angebotenen Dienstleistungen überprüft. Die genaue Darstellung der Clusterbildung und deren Ergebnisse erfolgt in Kapitel 4.3.1.

Nach diesen Anpassungen erfolgte die statistische bzw. qualitative Auswertung der Daten mittels geeigneter Analyseverfahren.

3.2.3.2 Verwendete Analyseverfahren

Das vorrangige Ziel der Arbeit ist, empirisch gestützte Aussagen über die Rolle und Funktion von Intermediären beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen treffen zu können. Wie dargestellt wird dabei ein Mixed-Methods-Design angewendet und quantitative Analysen mit qualitativen Methoden kombiniert verwendet. Da die Studie vorrangig explorativ angelegt ist, liegt ein großes Augenmerk auf der detaillierten Beschreibung der Intermediäre und deren Rolle und Funktion aus unterschiedlichen Perspektiven. Entsprechend der Art der Daten bzw. der Skalenniveaus wurden deskriptive Verfahren zur Beschreibung der vorliegenden Daten verwendet. Da zudem Unterschiede in der Wahrnehmung der Intermediäre und deren Rolle und Funktion dargestellt werden sollen, werden mit inferenzstatistischen Mitteln wie Varianzanalysen und Chi-Quadrat-Tests bzw.

dem exakten Test von Fisher die Einschätzungen der Gruppen hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale miteinander verglichen. Auf eine Berechnung der Effektgrößen und Teststärken wird hierbei verzichtet, da bei der vorliegenden Arbeit nicht hypothesenprüfend, sondern hypothesengenerierend vorgegangen wird und diese Informationen dazu keinen relevanten Beitrag liefern. Zudem soll die qualitative Analyse Antworten auf offene Fragen und weitere Information liefern.

3.2.3.2.1 Deskriptive Statistiken

Zu einer detaillierten Darstellung der Stichproben, insbesondere des Kollektivs der Intermediäre, müssen die mittels Fragebogen erhobenen Detailinformationen gebündelt und beschrieben werden. Dazu werden die klassischen Kennwerte der deskriptiven Statistik verwendet (Eid et al. 2010). Abhängig vom vorliegenden Skalenniveau werden folgende Statistiken verwendet, um die in der Stichprobe vorliegenden Merkmale anschaulich zu beschreiben (Bortz 1999):

- **bei metrischen Variablen:** Mittelwerte M und Standardabweichung SD
- **bei nominalskalierten Variablen:** Häufigkeiten in Form von Prozentverteilungen (relativen Häufigkeiten)

Mithilfe von grafischen Elementen sollen die für die Forschungsfragen wichtigen deskriptivstatistischen Informationen bildlich dargestellt werden.

3.2.3.2.2 Vergleich von dichotomen Items: Chi-Quadrat-Test und Exakter Test nach Fisher

Sollen dichotome Items von zwei oder mehr Gruppen miteinander verglichen werden, eignet sich der Chi-Quadrat-Test (Janssen und Laatz 2013). Bei einem dichotomen Item handelt es sich um eine nominalskalierte Variable mit nur zwei Ausprägungen – im vorliegenden Fragebogen ja/nein- bzw. gewählt/nicht gewählt-Antworten. Chi-Quadrat-Tests schätzen aus den Randsummen der beobachteten Häufigkeiten erwartete Häufigkeiten und vergleichen diese gegen eine theoretische Verteilungsfunktion (Bortz et al. 2008). Der Chi-Quadrat-Test gibt somit Aufschluss über die Signifikanz der Abweichung der beobachteten Werte vom Erwartungswert (Janssen und Laatz 2013).

Für Chi-Quadrat-Tests gelten folgende Voraussetzungen (Bortz 1999, S. 170) :

- Die einzelnen Beobachtungen müssen unabhängig voneinander sein.
- Jede Beobachtungseinheit kann eindeutig nur einer Merkmalskategorie oder einer Kombination von Merkmalskategorien zugeordnet werden.
- Der Anteil der erwarteten Häufigkeiten, die kleiner als 5 sind, sollte 20 % nicht überschreiten.

Ist letztere Bedingung verletzt, muss ein exaktes Verfahren herangezogen werden. Der exakte Test von Fisher kann bei geringer Samplegröße und stark unterschiedlichen Fallzahlen zum Vergleich von dichotomen Merkmalen bei mehreren Stichproben verwendet werden (Janssen und Laatz 2013; Diehl und Staufenberg 2007; Bühl und Zöfel 2002). Der exakte Test von Fisher verwendet die exakte Merkmalsverteilung in der Stichprobe und erzielt konservative Ergebnisse (Bühl und Zöfel 2002).

In der vorliegenden Arbeit werden beim Vergleich der drei Stichproben Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre Chi-Quadrat-Tests gerechnet. Beim Vergleich der Intermediärstypen untereinander wird auf den exakten Test von Fisher zurückgegriffen, da die Fallzahlen in den Clustern sehr unterschiedlich und mitunter sehr klein sind (vgl. Kapitel 4.3.2.2).

3.2.3.2.3 Vergleich von Mittelwerten: Einfaktorielle Varianzanalyse

Die Grundidee der Varianzanalyse ist, Unterschiede zwischen und innerhalb von Gruppen zu betrachten, indem sie versucht zu klären, ob die vorliegenden Variationen der Mittelwerte durch Zufall oder aufgrund einer bestimmten Bedingung zustande kommen. Liegen unabhängige Variablen mit mindestens zwei Ausprägungen und die abhängige Variable als metrisch skaliert vor, kann mittels der einfaktoriellen Varianzanalyse eine Aussage über die Unterschiede von Gruppen getroffen werden (Eid et al. 2010). Daten, die mit Likert-Skalen erhoben wurden, können als quasimetrische Daten behandelt und wie metrische Daten mit interferenzstatistischen Methoden ausgewertet werden (Brosius et al. 2012).

Die Varianzanalyse wird bei dem vorliegenden Forschungsvorhaben insbesondere zum Vergleich der drei Gruppen Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre herangezogen.

Die Varianzanalyse hat drei Voraussetzungen:

- **Unabhängigkeit der Residuen:** Die Residualwerte innerhalb einer Bedingung sind voneinander sowie zwischen den Bedingungen unabhängig.
- **Homoskedaschizität:** Die Varianzen eines Merkmals auf Populationsebene sind gleich.
- **Normalverteilung:** Die Merkmalsvariable und die Residuen müssen normalverteilt sein.

Sind die Voraussetzungen verletzt, so ist die Größe der Stichprobe entscheidend: Je größer die Stichprobenumfänge, desto weniger sensibel reagiert die Varianzanalyse auf Verletzungen der Voraussetzungen (Bortz 1999).

Bei Verletzungen der Normalverteilung ist die Form der Verteilung entscheidend, da bei schiefen Populationsverteilungen die Abweichungen vernachlässigbar sind (Bortz 1999).

Heterogene Varianzen haben nur unerheblichen Einfluss, wenn die untersuchten Stichproben gleich groß sind. Sind die Stichproben ungleich groß, so ist die Gültigkeit allerdings gefährdet. Bei kleinen oder ungleichgroßen Stichproben kann der Kruskal-Wallis-Test als verteilungsfreies Verfahren eingesetzt werden (Bortz 1999).

Die genaue Durchführung der bei der Varianzanalyse notwendigen Schritte ist der entsprechenden Literatur zu entnehmen (Eid et al. 2010; Bühl 2014; Bortz 1999). Bei der Ergebnisdarstellung in Kapitel 4 wird darauf verzichtet, die Überprüfung der Voraussetzungen im Detail darzustellen. Es wird lediglich darauf hingewiesen, wenn die Voraussetzungen verletzt sind und welche Konsequenzen dies für die Ergebnisse hat.

3.2.3.2.4 *Explorative Faktorenanalyse*

Bei der Faktorenanalyse handelt es sich um ein exploratives Verfahren, das bei der Suche nach einem Erklärungsmodell für mehrere unterschiedliche Variablen mit wechselseitigen Beziehungen herangezogen werden kann. Das primäre Ziel der Faktorenanalyse ist, einem größeren Satz von Variablen eine ordnende Struktur zuzuweisen (Bortz 1999). So sollen mit statistischen Mitteln eine größere Anzahl von verschiedenen Variablen anhand gegebener Fälle auf eine kleine Anzahl unabhängiger Einflussgrößen, die Faktoren, zurückgeführt werden. Die Variablen, die untereinander stark korrelieren, werden zu einem Faktor zusammengefasst. Es werden bei diesem Verfahren Faktoren ermittelt, die die beobachteten Zusammenhänge zwischen den Variablen möglichst gut erklären (Bühl 2014).

Die Faktorenanalyse ermöglicht es somit, große Datenmengen aus empirischen Untersuchungen zu strukturieren und mehrere Variablen auf eine geringere Anzahl von hypothetischen Faktoren zu reduzieren (Bühl 2014). Das Verfahren kann auch für dichotome und nominalskalierte Daten angewandt werden (Bortz 1999).

In der vorliegenden Arbeit wurde die Faktorenanalyse verwendet, um die Vielzahl der angebotenen Leistungen von Intermediären zu strukturieren. Dazu wurde in SPSS die Methode der Hauptkomponentenanalyse herangezogen (Diehl und Staufenbiel 2007). Auf die genaue Durchführung der bei der Faktorenanalyse notwendigen Schritte wird verzichtet und auf die angegebene Literatur verwiesen (Eid et al. 2010; Bühl 2014; Bortz 1999).

3.2.3.2.5 Qualitative Auswertung von offenen Fragen

Der Fragebogen ermöglicht es den Befragungsteilnehmern, neben den geschlossenen Fragen auch Anmerkungen und Ergänzungen zu machen. Besonders bei der Einschätzung von Problemen und Defiziten sowie Schlüsselkompetenzen von Intermediären wurde die freie Antwortmöglichkeit eingesetzt. Die Auswertung der Antworten erfolgte über eine qualitative Codierung mittels induktiver Kategorienbildung (Mayring 2010). In einem ersten Schritt wurden Überbegriffe für die Äußerungen gesucht und ähnliche Antworten systematisch zu inhaltlichen Kategorien geclustert (Brosius et al. 2012; Mayring 2010). Die so entstandene Codierung wurde in mehreren Schleifen überprüft und geschärft bzw. wenn notwendig erweitert. In einem zweiten Schritt überprüfte eine unabhängige Person das Codierungssystem und die Anwendung der Codes. So soll eine intersubjektive Überprüfbarkeit und die Reliabilität der Messung gewährleistet werden (Mayring 2010). Daraufhin erfolgte eine weitere Bearbeitungsschleife, während der die Codierung weiter angepasst wurde.

In manchen Aussagen ist mehr als nur ein inhaltlicher Aspekt angegeben. In einem derartigen Fall wurden der Äußerung so viele Codes hinterlegt, wie inhaltlich unterschiedliche Gesichtspunkte in der Äußerung enthalten sind.

Im Anhang 5 und Anhang 6 findet sich eine Übersicht über die verwendeten Codes und deren Beschreibung.

Basierend auf der so entstandenen Codierung wurden die inhaltlichen Aussagen nach ihrer absoluten Häufigkeit ausgewertet. Im Ergebnisteil der Arbeit werden für die jeweiligen Codes Zitate aus dem Fragebogen als Beispiele angeführt, um die Inhalte zu verdeutlichen.

4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im folgenden sollen die Ergebnisse aus der Fragebogenstudie hinsichtlich der Stichprobe, der Schwierigkeiten beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen sowie zu Rolle, Funktion und Selbstbild von Intermediären detailliert dargestellt werden.

4.1 Die Gesamtstichprobe

An der Untersuchung haben ursprünglich insgesamt 652 Personen teilgenommen. Bei der Auswertung der Ergebnisse wurden aber nur vollständig ausgefüllte Fragebögen berücksichtigt, sodass insgesamt 380 ausgefüllte Fragebögen in die Gesamtstichprobe eingehen. Da der Fragebogen neben den vorhandenen Verteilern auch über soziale Medien verbreitet wurde, ist eine genaue Rücklaufquote nicht bestimmbar (Brosius et al. 2012).

Tabelle 10: Beantwortete Fragebögen nach Zielgruppe

Zielgruppe	Gesamt	Beendet
Absolventen	221	124
Arbeitgeber	236	118
Intermediäre	195	138
Gesamt	652	380

Die Gesamtstichprobe besteht aus 124 Absolventen, 118 Arbeitgebervertretern und 138 Intermediären. Tabelle 10 zeigt die genaue Verteilung der Fragebögen auf die drei Teilstichproben Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre auf. Bei den Absolventen haben also 97 Untersuchungsteilnehmer den Fragebogen frühzeitig abgebrochen, bei der Teilgruppe der Arbeitgeber hat mit 118 unbeendeten Fragebögen jeder zweite Teilnehmer den Fragebogen abgebrochen und bei den Intermediären haben 57 Befragte den Fragebogen nicht beendet. Natürlich geht mit der Reduzierung der Stichprobengröße auch ein gewisser Informationsverlust einher. Es wurde deshalb stichprobenartig überprüft, ob sich die Ergebnisse ändern, wenn die nicht vollständigen Fragebögen mit in die Berechnungen eingehen, mit dem Ergebnis, dass die Ergebnisse nicht von den Ergebnissen der bereinigten Stichprobe abweichen. Welche Bedeutung die Abbruchquote für die Befragung hat und welche Schlussfolgerungen dies über den Fragebogen zulässt, wird in Kapitel 5.3 thematisiert.

Im Folgenden werden nun die drei Teilstichproben Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre jeweils gesondert betrachtet.

4.1.1 Stichprobenbeschreibung Absolventen

Die aus 124 Befragten bestehende Stichprobe der Absolventen wird im folgenden Teil der Arbeit hinsichtlich der erhobenen deskriptiven Angaben beleuchtet. Die Stichprobe besteht zu 79,8 % aus Absolventen aus dem bayerischen Raum. Weiterhin sind 5,6 % der Befragten aus Thüringen, 4,0 % aus Baden-Württemberg, 3,2 % aus Nordrhein-Westfalen und jeweils 1 % aus Rheinland-Pfalz, dem Saarland, Sachsen und Sachsen-Anhalt. Der Rest der Studierenden verteilt sich auf die übrigen Bundesländer. 4 % der Befragten haben kein Bundesland angegeben.

Mit 61,3 % ist die Mehrzahl der Personen in der Stichprobe weiblich, 36,3 % der Befragten sind männlich und von 2,4 % fehlen die Angaben zum Geschlecht. Bezüglich des Studienfachs ist die Stichprobe mit 55,7 % der Großteil der Befragten einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienfach zuzuordnen. Der Rest der Stichprobe ist recht divers, es sind neben Absolventen aus technischen Studiengängen wie z. B. Fahrzeugtechnik und Maschinen- und Anlagebau auch Studierende aus den Sozialwissenschaften, z.B. Pädagogik/Psychologie und Soziologie und Medienwissenschaften vertreten, es finden sich in der Stichprobe auch ein Absolvent aus der Biologie sowie ein Absolvent aus dem Bereich Agrar-/Forstwissenschaft. Studiengänge wie Mathematik, Chemie oder Rechtswissenschaft sind in der Stichprobe nicht repräsentiert. In Anhang 7 sind alle in der Stichprobe vertretenen Studiengänge dargestellt. 48,8 % der Befragten streben einen Bachelorschluss an bzw. haben das Bachelorstudium abgeschlossen, 43,0 % der Befragten befinden sich im Masterstudium bzw. haben dieses bereits abgeschlossen und 2,5 % der Befragten absolvieren bzw. absolvierten ein Promotionsstudium. 4,8 % der Befragten haben noch ein Diplomstudium absolviert.

Im Durchschnitt sind die befragten Absolventen knapp 26 Jahre alt ($M=26,6$; $SD=4,47$). Die genaue Altersstruktur der Stichprobe der Absolventen ist in Abbildung 4 dargestellt. Es fällt dabei auf, dass der Großteil der Befragten (89,5 %) zwischen 20 und 30 Jahre alt sind. Dennoch sind ein paar ältere Absolventen in der Stichprobe enthalten.

59,7 % der Stichprobe sind zum Zeitpunkt der Befragung noch im Studium, 38,7 % sind Absolventen und haben damit bereits ihr Studium abgeschlossen und von 1,6 % der Befragten fehlen die genauen Angaben zum aktuellen Status. Von den befragten Studierenden streben 26,6 % ihren Abschluss in mehr als einem Jahr an, 33 % werden innerhalb des nächsten Jahres ihren Abschluss erreichen und 15,3 % haben ihr Studium zum Befragungszeitpunkt beendet. Bei 11,3 % der Befragten erfolgte der Abschluss im letzten Jahr und bei 12,1 % der Absolventen liegt der Abschluss bereits mehr als ein Jahr zurück. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Absolventen (54,9 %) ist aktuell

nicht auf Jobsuche, 21,3 % der Stichprobe suchen zum Zeitpunkt der Befragung ein Praktikum und 23,8 % sind auf der Suche nach einer Einstiegsposition.

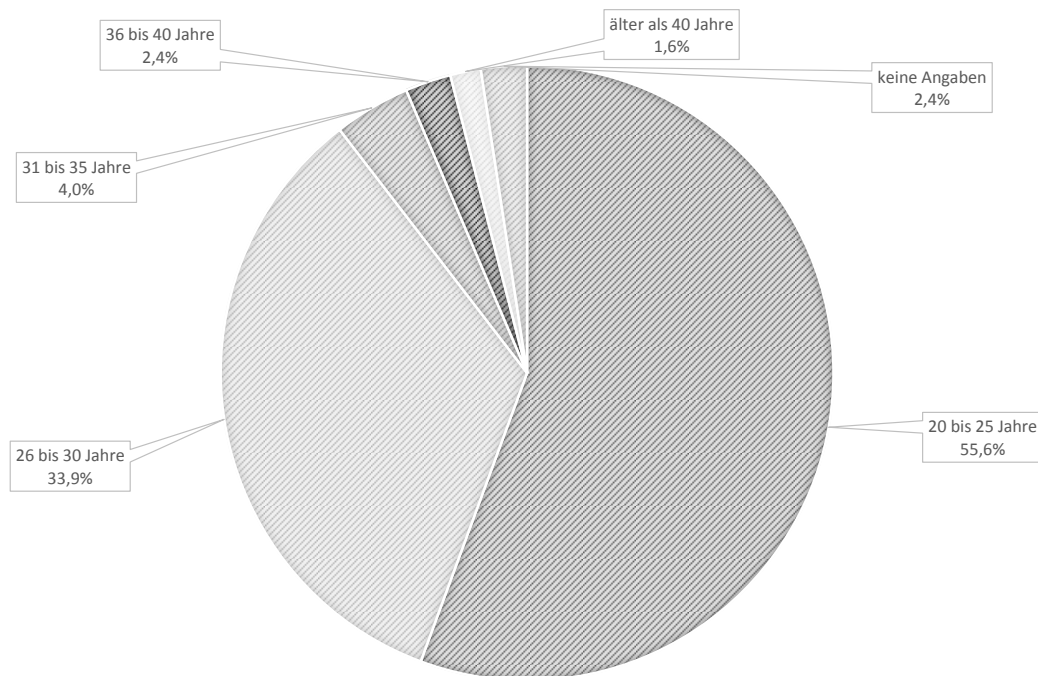


Abbildung 4: Altersstruktur der Stichprobe der Absolventen

Bezüglich der Altersstruktur und den Merkmalen Status Studierender bzw. Absolvent und Zeitpunkt des Abschlusses ist die Zielgruppe gut geeignet, um den Fragestellungen hinsichtlich Intermediären beim Übergang vom Studium ins Berufsleben nachzugehen. Die Stichprobe stammt vorrangig aus Süddeutschland, weshalb die Gefahr von regionalen Besonderheiten gegeben ist.

4.1.2 Stichprobenbeschreibung Arbeitgeber

Die Stichprobe der Arbeitgeber besteht aus 118 Arbeitgebervertretern. Auch bei der Stichprobe der Arbeitgeber zeigt sich, dass die meisten der Arbeitgeber aus dem süddeutschen Raum stammen: der Großteil der in der Stichprobe enthaltenen Arbeitgeber (48,3 %) ist in Bayern, 12,7 % der Befragten sind in Baden-Württemberg ansässig. 8,5 % haben auf diese Frage keine Angaben gemacht, die restlichen Befragten (30,5%) stammen aus 9 weiteren Bundesländern. Die genaue Verteilung der Stichprobe auf die Bundesländer ist in Anhang 7 dargestellt.

Der Großteil (68,5 %) der Befragten ist in der Personalabteilung eines Unternehmens beschäftigt, wobei 23,7 % einen Arbeitsplatz mit Führungsverantwortung und 42,3 % eine Anstellung ohne Führungsverantwortung innehaben. 16,2 % der Teilnehmer sind dem Management zugehörig und 9,0 % der Stichprobe arbeiten in einem Fachbereich mit Personalverantwortung, 6,3 % der Befragten sind in einer Fachabteilung ohne Personalverantwortung tätig. Die meisten der in der Stichprobe vertretenen Arbeitgeber sind in kleinere bis mittelgroßen Unternehmen angestellt. Mehr als ein Drittel der Befragten (36,4 %) sind bei einem Arbeitgeber mit mehr als 1000 Mitarbeiter beschäftigt. Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Unternehmensgrößen der Befragten

Tabelle 11: Unternehmensgröße

Anzahl Arbeitnehmer im Unternehmen	Anteil
1-10	6,8 %
10-50	15,3 %
50-100	7,6 %
100-200	8,5 %
200-500	9,3 %
500-1000	10,2 %
mehr als 1000	36,4 %
nicht beantwortet	5,9 %

Mit 77,5 % verfügt die Mehrheit der Unternehmen, aus der die Befragten stammen, über eine hauseigene Personalabteilung, nur in 22,5 % der Fälle handelt es sich um Unternehmen ohne Personalabteilung. Hinsichtlich der verwendeten personalwirtschaftlichen Instrumente verfügen 72,0 % der Arbeitgeber über Personalmarketing-Strategien, 66,11 % geben an, sich explizit mit Hochschulmarketing zu beschäftigen und mit 48,3 % nutzt beinahe jedes zweite Unternehmen, aus dem die Befragten kommen, Employer Branding-Maßnahmen.

Die befragten Arbeitgebervertreter stammen aus einer Vielzahl von Branchen: Mit 17,8 % sind Angestellte im Bereich Beratung/Consulting am stärksten vertreten, 7,6 % der Untersuchungsteilnehmer sind in der Automobilindustrie tätig und 6,8 % in der Chemie und Pharmazie. Die übrige Branchenzugehörigkeit der Befragten stellt Tabelle 12 dar.

Tabelle 12: Branchenzugehörigkeit der befragten Arbeitgeber

Branche	Anteil
Informationstechnologien	3,4 %
Beratung/Consulting	17,8 %
Marketing & Werbung	1,7 %
Internet	0,8 %
Software	0,8 %
Immobilien	0,8 %
Bildungswesen	1,7 %
Finanzdienstleistungen	5,9 %
Personalbeschaffung	4,2 %
Handel	2,5 %
Architektur & Bauwesen	0,8 %
Automobilindustrie	7,6 %
Freizeit & Tourismus	0,8 %
Maschinenbau	4,2 %
Elektrotechnik	2,5 %
Gesundheitswesen	0,8 %
Metallindustrie	3,4 %
Steuerberatung & Wirtschaftsprüfung	5,9 %
Logistik & Zulieferung	2,5 %
Versicherungen	0,8 %
Lebensmittel	0,8 %
Chemie & Pharmazie	6,8 %
Öffentlichkeitsarbeit & Kommunikation	0,8 %
Sonstiges	14,4 %
Nicht beantwortet	7,6 %

4.1.3 Stichprobenbeschreibung Intermediäre

Die Stichprobe der Intermediäre umfasst 138 Befragte aus unterschiedlichen Intermediärstypen, die aus allen 16 Bundesländern stammen. Auch bei diesem Subsample stammt der größte Teil der Teilnehmer aus Bayern (26,1 %), aber auch andere Bundesländer wie Baden-Württemberg (13,8 %) und Nordrhein-Westfalen (18,8 %) sind mit vergleichsweise vielen Befragten vertreten. Die übrigen Befragten verteilen sich auf die restlichen Bundesländer. Die genaue Verteilung der Intermediäre auf die jeweiligen Bundesländer ist in Anhang 7 aufgeführt.

In der Stichprobe sind alle 12 im Fragebogen zur Auswahl gestellten Intermediärstypen enthalten. Die Befragten sind zum Großteil (42,1 %) in sog. Career Service-Einrichtungen tätig. Die zweitgrößte Gruppe ist die der Karrierecoaches (13,5 %), die Berufsberater sind mit 9,0 % anteilig recht hoch vertreten sowie Angestellte in öffentlichen Einrichtungen/Behörden (8,8 %). Die restlichen sieben Intermediärstypen sind relativ selten vertreten. Die genauen Anteile der Intermediärstypen können aus der Abbildung 5 entnommen werden.

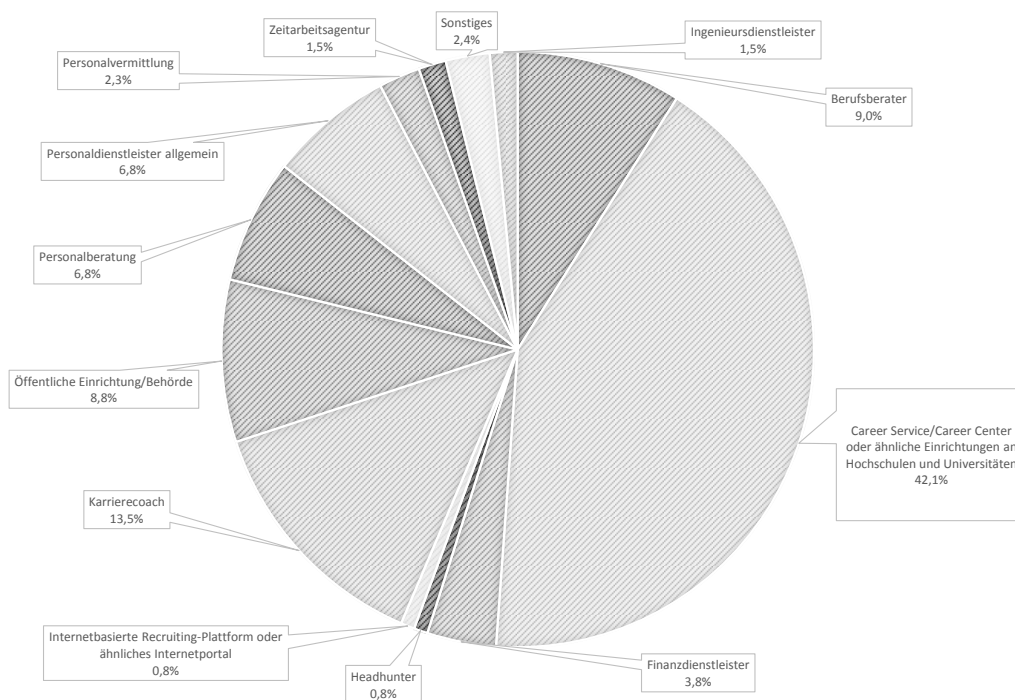


Abbildung 5: Darstellung der unterschiedlichen Intermediäre

Betrachtet man die Anzahl der Mitarbeiter, die bei den unterschiedlichen Intermediärstypen tätig sind, so zeigt sich, dass die meisten Career Services zwischen fünf und zehn Mitarbeiter haben. Berufsberater arbeiten entweder in kleineren Unternehmen mit bis zu fünf Mitarbeitern oder großen Organisationen. Karrierecoaches und Headhunter sind in der Mehrzahl allein oder in kleinen Organisationen mit bis zu fünf Mitarbeitern tätig. Bei Personalvermittlungen gibt es sowohl kleine Unternehmen mit bis zu fünf Mitarbeitern oder größere Unternehmen mit mindestens 50 oder mehr Mitarbeitern.

Auch Finanzdienstleister, Personaldienstleister, Ingenieurdienstleister und Zeitarbeitsagenturen sind vorrangig größere Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeiter. Über die internetbasierten Recruitingplattformen sind aufgrund fehlender Angaben keine konkreten Aussagen hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl möglich.

4.1.4 Qualität der Stichprobe

Die drei Teilstichproben, die in den Kapiteln 4.1.1, 4.1.2 und 4.1.3 beschrieben wurden, haben einige Stärken und Schwächen. Da die Beschaffenheit der Stichprobe unter Umständen Auswirkungen auf die Ergebnisse haben kann, soll in diesem Abschnitt die Qualität der Stichprobe kurz betrachtet werden. Stichproben, die mittels Online-Umfragen erhoben werden, weisen hinsichtlich der Repräsentativität immer eine gewisse Schwäche auf (vgl. 3.2.2). Die Stichprobe ist zudem hinsichtlich mehrerer Aspekte nicht repräsentativ:

- **Regionalität:** Sowohl bei den Arbeitgebern als auch bei den Absolventen kommt ein Großteil der Befragten aus Bayern, andere Bundesländer sind unterrepräsentiert. Dies kann durch die Herkunft der Autorin erklärt werden, die in Bayern über eine gute Vernetzung sowohl in die Hochschulen als auch zu den Arbeitgebern verfügt.
- **Geschlecht:** Bei den Absolventen ist der Anteil der weiblich Befragten leicht übergewichtet. Laut dem Statistischen Bundesamt (2017) ist die Mehrzahl der Studierenden an deutschen Hochschulen jedoch ebenfalls weiblich.
- **Studienfach:** In der Stichprobe sind tendenziell Absolventen der Wirtschaftswissenschaften stärker vertreten. In Deutschland ist die Kohorte der Studierenden im Fachbereich Wirtschaft jedoch die größte Studierendengruppe (Statistisches Bundesamt 2017).
- **Branche:** Hinsichtlich der Größe der Wirtschaftszweige, in denen Unternehmen tätig sind, ist die Stichprobe nicht repräsentativ, z.B. im Vergleich mit den Kennzahlen aus dem Statistischen Jahrbuch 2016 des Statistischen Bundesamts (Statistisches Bundesamt 2016).
- **Intermediärstypen:** Der genaue prozentuale Anteil der unterschiedlichen Intermediärstypen ist unbekannt, die Vermutung liegt jedoch nahe, dass arbeitsvermittelnde und personalberatende Intermediäre in der vorliegenden Stichprobe stark unter- und Career Services und ähnliche Einrichtungen stark überrepräsentiert sind. Gründe dafür können die gewählten Verbreitungswege des Fragebogens, sowie eine gute Vernetztheit der Autorin zu diesen Intermediären, oder auch ein besonders großes Interesse dieser beiden Zielgruppen sein.

Wie dargestellt weist die Stichprobe hinsichtlich der Repräsentativität einige Schwächen auf. Positiv hervorzuheben ist jedoch, dass die jeweiligen Subsamples der Stichprobe sehr divers hinsichtlich ihrer Merkmale wie Branche, Studienfächer sowie Intermediärstypen sind und gewisse Merkmale der Zielgruppe der Absolventen wie die Verteilung des Geschlechts und der Studienfächer finden sich auch in der vorliegenden Stichgruppe wieder. Da es sich bei der vorliegenden Untersuchung um Grundlagenforschung zu Intermediären beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen handelt und damit vor allem explorative Zwecke verfolgt werden, wird die mangelnde Repräsentativität der Stichprobe in Kauf genommen. Dass die Stichprobe hinsichtlich der genannten Merkmale sehr breit gefächert ist, ermöglicht erste Einblicke in die Thematik aus unterschiedlichen

Perspektiven und eine sehr breite Beschreibung des Untersuchungsfeldes Intermediäre im Wirkungsgefüge Hochschulen – Absolventen – Arbeitgeber.

4.2 Schwierigkeiten beim Übertritt von Hochschulabsolventen in das Berufsleben

Die vorliegende Arbeit geht wie in Kapitel 2.3 beschrieben, von Übergangsschwierigkeiten vom Studium in den Beruf aus. Im Fragebogen wurden die Schwierigkeiten beim Berufseintritt aus Sicht der Absolventen, aus Sicht der Arbeitgeber und aus Sicht der Intermediäre abgefragt. Diese Übergangsschwierigkeiten können als Hinweis auf Schwierigkeiten bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen herangezogen werden. Die Ergebnisse werden im Folgenden für die einzelnen Subsamples dargestellt und im Anschluss auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede verglichen. In Tabelle 13 sind die Ergebnisse der drei Vergleichsgruppen zusammengefasst dargestellt.

4.2.1 Übergangsschwierigkeiten aus Sicht der Hochschulabsolventen

Aus Sicht der Hochschulabsolventen scheint es drei Hauptgründe für Schwierigkeiten beim Übergang in das Berufsleben zu geben. Zwei Gründe ergeben sich aus den Erwartungen der Arbeitgeber bzw. durch den Arbeitsmarkt: Beinahe jeder zweite Absolvent (46,8 %) sieht das größte Problem beim Berufseintritt darin, dass die Fachabteilungen hohe Ansprüche an Absolventen stellen. Zudem geben 40,3 % der Befragten an, es gäbe für sie keine passenden Jobangebote.

Der dritte Grund liegt bei den Absolventen selbst: 41,1 % der Befragten geben an, dass unklare Berufsvorstellungen ihnen Schwierigkeiten beim Berufseinstieg bereiten.

Als weitere Auslöser für Schwierigkeiten beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen nennt etwa ein Drittel (33,9 %) der befragten Absolventen, die Hochschulausbildung bereite sie nicht auf Anforderungen im Beruf vor. Jeder vierte Befragte (25,8 %) begründet Schwierigkeiten durch seine Unwissenheit und Unsicherheit bei der Herangehensweise an die Jobsuche. 20,9 % der Befragten sehen ihre mangelnde Arbeitserfahrung als hinderlich beim Berufseintritt, jedoch empfinden lediglich 16,9 % die Vorgaben durch den Curriculum als problematisch, um Praktika zu realisieren.

Die Befragten sehen kaum Schwierigkeiten aufgrund mangelnder Softskill-Kompetenzen (5,6 %) oder der Qualität ihrer Bewerbungsunterlagen (4,8 %). Nur 12,1 % der befragten Absolventen sehen keine Schwierigkeiten bei ihrem Berufseintritt.

Es liegt die Vermutung nahe, dass das Studienfach einen Einfluss auf die Bewertung der Übergangsschwierigkeiten haben sollte. Dies wurde mittels Chi-Quadrat-Tests überprüft mit dem Ergebnis, dass sich die Absolventen aus technischen bzw. naturwissenschaftlichen Studiengängen kaum von den Geistes- und Sozialwissenschaftlern sowie den Absolventen aus wirtschaftswissenschaftlichen Studienfächern unterscheiden. Lediglich bei der Problematik, dass die Arbeitgeber sehr hohe Erwartungen an die Absolventen haben, ergibt sich ein signifikanter Unterschied ($\chi^2 = 9,116$ df= 2, $p=0,009$). Die Befragten aus technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen bewerten dieses Problem mit 19,0 % als relativ wenig wichtig, während die Absolventen der Geistes- und Sozialwissenschaften zu 44,4 % die Fachabteilungen für Übergangsschwierigkeiten verantwortlich machen. Bei den befragten Wirtschaftswissenschaftlern sehen dieses Problem sogar 56,2 % als Grund für Schwierigkeiten beim Berufseinstieg.

Vergleicht man die Sicht der Befragten, die sich zum Befragungszeitpunkt noch im Studium befinden mit der Sicht der Befragten, die bereits im Berufsleben stehen, ergeben sich lediglich zwei signifikante Unterschiede bei der Einschätzung von Schwierigkeiten beim Berufseinstieg. Die beiden Gruppen unterscheiden sich bei der Einschätzung, inwieweit die Ausbildung an der Hochschule auf den Beruf vorbereitetet ($\chi^2 = 4,64$, df= 1, $p=0,031$) und bei der Realisierbarkeit der Praktika aufgrund der engen Taktung des Curriculums ($\chi^2 = 9,45$, df= 1, $p=0,002$) signifikant. Personen, die sich aktuell noch im Studium befinden, sehen sich mit 41,9 % durch die Ausbildung an der Hochschule deutlich weniger auf den Beruf vorbereitet als Absolventen, die sich bereits im Beruf befinden (22,9 %). Zudem sehen 25,9 % der Befragten, die aktuell noch den Studentenstatus innehaben, Praktika aufgrund der engen Taktung des Curriculums als schwer realisierbar, während Personen, die nicht mehr im Studium stehen, dies nur zu 4,2 % als Grund für Einstiegsschwierigkeiten angeben.

4.2.2 Übergangsschwierigkeiten aus Sicht der Arbeitgeber

Aus Sicht der Arbeitgeber ist das Hauptproblem beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen, dass die Berufsanfänger nur über mangelnde Arbeitserfahrung verfügen. Dieses Defizit nennen 42,4 % der Befragten. Die Unklarheit der Absolventen hinsichtlich ihrer Berufsvorstellung nennen 38,1 % der befragten Arbeitgebervertreter als problematisch beim Berufseinstieg für Hochschulabsolventen.

Etwa jeder dritte Arbeitgeber sieht sich zudem bei der Einstellung von Hochschulabsolventen der Schwierigkeit gegenüber, dass die Ausbildung an den Hochschulen die Berufseinsteiger nicht auf die Anforderungen im Beruf vorbereite (35,6 %) und die Fachabteilungen hohe Ansprüche an Absolventen stellten (31,4 %). Zudem führen 22,9 % der Befragten Probleme beim Berufseinstieg auf die schwere Realisierung von Praktika aufgrund der engen Taktung des Curriculums im Studium zurück.

Etwa jeder fünfte befragte Arbeitgeber gibt an, die mangelnden Softskill-Kompetenzen von Absolventen bereiten Schwierigkeiten beim Übergang von der Hochschule in den Beruf (22,9 %) und stuft die mangelnde Qualität der Bewerbungsunterlagen von Absolventen als problematisch ein (20,3 %). 16,9 % machen Unsicherheit und Unwissenheit der Absolventen bei der Herangehensweise an die Jobsuche für Schwierigkeiten verantwortlich.

Nur 16,9 % geben an, die Schwierigkeiten lassen sich auf einen Mangel an passenden Jobangeboten für Berufseinsteiger zurückführen und lediglich 9,3 % geben an, sie sähen keine Schwierigkeiten beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen.

Vergleicht man die Einschätzungen der Schwierigkeiten, die Arbeitgeber mit unterschiedlich großer Mitarbeiteranzahl bei der Einstellung von Hochschulabsolventen sehen, ergeben sich kaum signifikante Unterschiede. Lediglich beim Item „Mangel an passenden Jobangeboten“ ergibt der Chi-Quadrat-Test ein signifikantes Ergebnis ($\chi^2 = 7,48$; $p = 0,046$). Betrachtet man die prozentualen Anteile, so scheinen vor allem Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern Schwierigkeiten mit für Hochschulabsolventen passenden Jobangeboten zu haben (33,3 %). Kleinunternehmen mit unter zehn Beschäftigten und Kleinunternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern geben nur zu 12,5 % bzw. 3,7 % an, dass passende Jobangebote für sie bei der Einstellung von Hochschulabsolventen problematisch seien, bei Arbeitgebern mit mehr als 500 Mitarbeitern geben zum Vergleich 20,0 % an, dieser Grund bereite ihnen Schwierigkeiten bei der Einstellung von Hochschulabsolventen.

4.2.3 Übergangsschwierigkeiten aus Sicht der Intermediäre

Die Intermediäre sehen die Hauptproblematik der Übergangsschwierigkeiten bei den Absolventen: 73,2 % der befragten Intermediäre geben an, die Absolventen haben aufgrund unklarer Berufsvorstellungen Schwierigkeiten beim Berufseintritt und 71,7 % machen die Unsicherheit und Unwissenheit von Absolventen bei der Herangehensweise an die Jobsuche verantwortlich. Jeder zweite befragte Intermediär (50,0 %) empfindet die

mangelnde Qualität der Bewerbungsunterlagen von Absolventen als Grund für Schwierigkeiten beim Berufseinstieg und 26,1 % sehen die mangelnden Softskill-Kompetenzen dieser Bewerbergruppe als problematisch.

Auch die Ausbildung an den Hochschulen führt laut 50 % der befragten Intermediäre zu Übergangsschwierigkeiten. Die Absolventen verfügen nach Meinung von 48,6 % der Befragten über zu wenig fachspezifische Arbeitserfahrung durch Praktika oder ähnlichem. Jeder vierte (25,4 %) gibt an, für Studierende sei es schwierig, Praktika aufgrund der engen Taktung des Curriculums zu realisieren.

31,9 % der befragten Intermediäre sehen die Schwierigkeiten durch hohe Ansprüche der Fachabteilungen bzw. Arbeitgeber an die Absolventen verursacht und nur 21,7 % glauben, es gebe einen Mangel an für Absolventen passende Jobangebote. Nur drei der befragten Intermediäre (2,2%) sehen keine Schwierigkeiten beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen.

Vergleicht man die Intermediäre nach den in Kapitel 4.3.2.2 gebildeten Cluster mittels des exakten Tests nach Fisher auf signifikante Unterschiede bei der Einschätzung der Schwierigkeiten beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen, so zeigen sich bei vier Items signifikante Unterschiede:

- Unsicherheit und Unwissenheit der Absolventen bei der Herangehensweise an die Jobsuche ($\chi^2=39,44$; $p=0,000$)
- Ausbildung an der Hochschule bereitet Berufseinsteiger nicht auf die Anforderungen im Beruf vor ($\chi^2=16,21$; $p=0,023$)
- Unklarheit der Absolventen hinsichtlich ihrer Berufsvorstellungen ($\chi^2=27,55$; $p=0,000$)
- Mangelnde Qualität der Bewerbungsunterlagen ($\chi^2=21,55$; $p=0,002$)

Die signifikanten Unterschiede bei den Einschätzungen der Schwierigkeiten beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen können als Hinweis auf tatsächliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Handlungsspielräume, der Positionierung und den daraus entstehenden Institutionalierungsprozessen gesehen werden und werden in Kapitel 5.1 diskutiert.

4.2.4 Vergleich der Sicht der Absolventen und Arbeitgeber

Vergleicht man zunächst die Sicht der beiden Zielgruppen von Dienstleistungen von Intermediären, den Absolventen und Arbeitgebern, mittels eines Chi-Quadrat-Tests miteinander, so zeigen sich fünf signifikant unterschiedliche Einschätzungen:

Absolventen und Arbeitgeber unterscheiden sich signifikant in dem Maße, mit dem sie die hohen Ansprüche der Fachabteilungen an die Absolventen verantwortlich machen

($\chi^2=6,03$; $p=0,014$). 31,4 % der Arbeitgeber sehen dies als Schwierigkeit beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen, mit 46,8 % der Absolventen stimmt beinahe jeder zweite Absolvent dieser Aussage zu.

Nur 20,2 % der Absolventen schätzen ihre mangelnde fachspezifische Arbeitserfahrung als hinderlich für ihren Berufseintritt ein, während 42,4 % der Arbeitgeber diesen Mangel als problematisch bei der Einstellung von Hochschulabsolventen bewerten ($\chi^2=13,948$; $p=0,000$).

40,3 % der Absolventen machen den Mangel an passenden Jobangeboten für Einstiegsschwierigkeiten verantwortlich, während nur 16,9 % der Arbeitgeber dies als erschwerend bewertet ($\chi^2=16,07$; $p=0,000$).

Die Absolventen sehen mit nur 4,8 % die Qualität ihrer Bewerbungsunterlagen als Hinderungsgrund, allerdings bereitet die mangelnde Qualität der Bewerbungsunterlagen jedem fünften Arbeitgebervertreter (20,3 %) Schwierigkeiten bei der Einstellung dieser Personengruppe.

Ähnlich unterschiedlich beurteilen die Arbeitgeber und Absolventen die Schwierigkeiten, die durch mangelnde Softskill-Kompetenzen entstehen: nur 5,6 % der Absolventen sehen diese als einen Grund, der Schwierigkeiten bei ihrem Berufseinstieg verursacht, während 22,9 % der Arbeitgeber angeben, dies bereite bei der Einstellung von Absolventen Probleme ($\chi^2=14,88$; $p=0,000$).

Bei den übrigen Items (Unsicherheit und Unwissenheit bei der Herangehensweise an die Jobsuche, Ausbildung bereitet Berufseinsteiger nicht auf Anforderungen im Beruf vor, schwere Realisierung von Praktika aufgrund enger Taktung des Curriculums und Unklarheiten der Absolventen hinsichtlich ihrer Berufsvorstellungen) ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Absolventen und Arbeitgebern.

4.2.5 Vergleich der Sicht der Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre

Vergleicht man abschließend die drei Gruppen Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre hinsichtlich ihrer Einschätzung auf die Schwierigkeiten beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen mittels des Chi-Quadrat-Tests miteinander, zeigt sich, dass die Einschätzungen der drei Gruppen sich bis auf ein Item signifikant unterscheiden. Das Item „Schwere Realisierung von Praktika aufgrund enger Taktung des Curriculums“ wird von Arbeitgebern, Absolventen und Intermediären nicht signifikant unterschiedlich bewertet ($\chi^2=2,83$; $df=2$; $p=0,244$), d.h. hier scheinen die drei Gruppen zu einer ähnlichen

Bewertung zu kommen. In Tabelle 13 sind die genauen Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests sowie die dazugehörigen deskriptiven Daten dargestellt.

Da in Kapitel 4.2.4 bereits die signifikanten Unterschiede bei der Einschätzung der Übergangsschwierigkeiten bei Absolventen und Arbeitgebern beleuchtet wurden, soll im Folgenden nur noch auf die Einschätzungen eingegangen werden, bei denen sich diese beiden Gruppen nicht unterscheiden, die aber im Vergleich mit den Intermediären nun signifikante Unterschiede aufweisen. Es handelt sich dabei um folgende drei Items:

Unsicherheit und Unwissenheit der Absolventen bei der Herangehensweise an die Jobsuche: 71,7 % der Intermediäre sehen dies als problematisch bei der Jobsuche an, während nur 25,8 % der Absolventen und 16,9 % der Arbeitgeber dies als problematisch betrachten ($\chi^2=94,66$; $df=2$; $p=0,000$).

Ausbildung an der Hochschule bereitet Berufseinsteiger nicht auf Anforderungen im Beruf vor: Dieser Aussage stimmen 50,0 % der Intermediäre zu, während bei den Arbeitgebern 35,6 % bzw. bei den Absolventen 33,9 % dies als problematisch für den Berufseinstieg sehen ($\chi^2=24,32$; $df=2$; $p=0,000$).

Unklarheiten der Absolventen hinsichtlich ihrer Berufsvorstellungen: 73,2 % der befragten Intermediäre sieht die Schwierigkeiten beim Übergang von Hochschulabsolventen in den Beruf durch unklare Berufsvorstellungen begründet, während bei den Absolventen nur 41,1 % und bei den Arbeitgebern nur 38,1 % der Befragten dies als problematisch bewerten.

Tabelle 13: Vergleich der Übergangsschwierigkeiten aus Sicht der Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre

	Absolventen (N=124)	Arbeitgeber (N=118)	Intermediäre (N=138)	Chi-Quadrat nach Pearson df	Asymptotische Signifikanz
Hohe Ansprüche der Fachabteilung an Absolventen	46,8 %	31,4 %	31,9 %	8,255 2 df	0,016 *
Unsicherheit und Unwissenheit der Absolventen bei der Herangehensweise an die Jobsuche	25,8 %	16,9 %	71,7 %	94,656 2 df	0,000 *
Ausbildung an der Hochschule bereitet Berufseinsteiger nicht auf Anforderungen im Beruf vor	33,9 %	35,6 %	50,0 %	8,616 2 df	0,013 *
Mangelnde fachspezifische Arbeitserfahrung der Berufsanfänger aus Praktika oder Werkstudententätigkeiten	20,2 %	42,4 %	48,6 %	24,323 2 df	0,000 *
Schwere Realisierung von Praktika aufgrund enger Taktung des Curriculums	16,9 %	22,9 %	25,4 %	2,825 2 df	0,244
Unklarheit der Absolventen hinsichtlich ihrer Berufsvorstellungen	41,1 %	38,1 %	73,2 %	39,767 2 df	0,000 *
Mangel an passenden Jobangeboten	40,3 %	16,9 %	21,7 %	19,376 2 df	0,000 *
Mangelnde Qualität der Bewerbungsunterlagen	4,8 %	20,3 %	50,0 %	72,045 2 df	0,000 *
Mangel an Softskill-Kompetenzen	5,6 %	22,9 %	26,1 %	20,427 2 df	0,000 *
Keine Schwierigkeiten	12,1 %	9,3 %	2,2 %	9,817 2 df	0,007 *

*p≤0,05

4.2.6 Fazit: Schwierigkeiten beim Übertritt von Hochschulabsolventen

Übereinstimmend geben alle drei Befragungsgruppen an, dass unklare Berufsvorstellungen beim Übergang von Hochschulabsolventen zu Schwierigkeiten beim Berufseinstieg führen. Dieses Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, dass diese Unklarheiten tatsächlich vorzuliegen scheinen. Die unterschiedlichen Akteure scheinen jedoch diese Problematik unterschiedlich stark wahrzunehmen: für beinahe 75 % der Intermediäre ist dies der häufigste Grund für Übergangsschwierigkeiten, während Absolventen und Arbeitgeber diesen Grund nur zu etwa 40 % als problematisch anführen.

Auffällig ist dabei, dass Intermediäre diese Begründung als wesentlich problematischer wahrzunehmen scheinen als die Arbeitgeber und die Absolventen. Ebenso scheinen die Intermediäre weiteren Gründen, die mit mangelnder Information und Selbstreflexion überschrieben werden können, eine weitaus höhere Bedeutung beizumessen als die beiden anderen Gruppen.

Neben diesen in der Tendenz ähnlichen Beurteilungen gibt es zwischen den Gruppen stark unterschiedliche Einschätzungen, die zeigen, dass für die Übergangsproblematik verschiedene Ursachen vorzuliegen scheinen.

So führen Arbeitgeber die Übergangsschwierigkeiten auf die strukturellen Gegebenheiten zurück: Sie sehen mangelnde Arbeitserfahrung der Studierenden als Hauptgrund für Übergangsschwierigkeiten und beklagen, dass die Ausbildung an Hochschulen die Absolventen nicht ausreichend auf die Anforderungen im Beruf vorbereite.

Absolventen sehen hingegen die hohen Ansprüche der Arbeitgeber und einen Mangel an passenden Jobangeboten als wesentlich für Probleme bei ihrem Berufseinstieg und sehen damit in gewisser Weise die Arbeitgeber in der Verantwortung.

Es zeigen sich zudem klare Unterschiede in der Bewertung der Fach- und Schlüsselqualifikationen durch Absolventen und Arbeitgeber. Beispielsweise ist dies der Fall bei der Frage nach der Qualität der Bewerbungsunterlagen und der Softskill-Kompetenzen. Hier scheint es sich um einen klassischen Skills-Gap wie in Kapitel 2.1 dargestellt zu handeln, also dass die Absolventen ihre Fähigkeiten als deutlich höher einschätzen als die Arbeitgeber diese bewerten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die festgestellten Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Übergangsschwierigkeiten Handlungsspielräume für Intermediäre ermöglichen.

Wie die unterschiedlichen Intermediärstypen diese Handlungsspielräume besetzen und versuchen, diese Schwierigkeiten für sich zu nutzen und wie die Wahrnehmung des

Gaps möglicherweise die Existenz, die Rolle und die Funktion von Intermediären beeinflusst wird im weiteren Teil der Arbeit anhand der in Kapitel 2.5 formulierten Forschungsfragen beleuchtet.

Die Ergebnisse werfen die Frage auf, ob die Intermediäre Schwierigkeiten von Absolventen beim Berufseinstieg verstärkt so wahrnehmen, weil sie oftmals mit Absolventen konfrontiert sind, die Schwierigkeiten in diesen Bereichen haben oder ob es sich hier um eine Rechtfertigung für die Existenz der Intermediäre handelt. Diese Frage soll in Kapitel 5.1 näher beleuchtet werden

4.3 Analyse und Systematisierung von Intermediären

Zuerst wird beleuchtet, welche Intermediäre identifiziert werden konnten, dann werden die Leistungen der Intermediäre beschrieben. Basierend auf diesen Ergebnissen wird die Rolle und Funktion sowie das Selbstverständnis der Intermediäre betrachtet und die unterschiedlichen Intermediäre in das Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber eingeordnet und aus den Forschungsergebnissen ein Erklärungsmodell abgeleitet.

4.3.1 Arten von Intermediären beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

Ein wesentliches Hauptziel des Forschungsvorhabens ist, die beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen beteiligten Intermediäre zu identifizieren und zu beschreiben. Um die Forschungsfrage F1 beantworten zu können, wurden die Dienstleister für Hochschulabsolventen im Fragebogen gebeten, sich selbst einer Art von Dienstleister zuzuordnen. Es standen im Fragebogen für die Intermediärstypen wie in Kapitel 3.1.1.1 dargestellt 14 Arten von Dienstleistern zur Auswahl, die aus der Literatur bzw. Vorstudie abgeleitet wurden:

- Berufsberater
- Career Services
- Finanzdienstleister
- Headhunter
- Ingenieursdienstleister
- Internetportal
- Karrierecoach
- Öffentlicher Intermediär
- Personalberatung
- Personaldienstleister
- Personalmarketingagentur
- Personalvermittlung

- Versicherungsanbieter
- Zeitarbeitsagentur
- Sonstige

Beinahe alle im Fragebogen vorgegeben Dienstleistungstypen sind in der Stichprobe enthalten. Nur Dienstleister, die sich dem Typ Personalmarketing-Agentur zuordnen lassen und Versicherungsanbieter, sind nicht in der Stichprobe enthalten. Deshalb werden diese Dienstleister bei der weiteren Analyse nicht betrachtet.

Unter dem freien Antwortfeld „sonstiges“ wurden zusätzlich drei Dienstleistertypen genannt, die sich nicht eindeutig den übrigen Kategorien zuordnen lassen. Diese Dienstleister bezeichnen sich als „Human Resources Development“, „Talentmanagement“ und „Unterstützung von Career Services mit Karriereportalen“. Um ein möglichst vollständiges Bild der Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen zu erzeugen, wurden diese nicht genauer klassifizierbaren Dienstleister als „Sonstige Intermediäre“ in der Stichprobe beibehalten.

In der Stichprobe sind damit mit einer Ausnahme alle Intermediärstypen enthalten, die aufgrund der Vorstudie und Literaturrecherche erwartet wurden. Dieses Ergebnis lässt sich dahingehend interpretieren, dass es eine Vielzahl an Intermediären gibt, die sich entweder auf spezifische Berufsgruppen (z.B. Ingenieure), auf bestimmte Vermittlungsformen (z.B. Zeitarbeit) oder auf bestimmte Dienstleistungen (z.B. Finanzdienstleistungen oder Karrierecoaching) fokussiert haben oder die eine institutionelle Einrichtung sind, wie Öffentliche Intermediäre und Career Services. Der zwar kleine, aber immerhin vorhandene Anteil an sonstigen Intermediären zeigt, dass auch noch nicht klassifizierte Dienstleister potenziell an dieser Schnittstelle tätig sind.

Die Befragung der Absolventen und Arbeitgeber ergab keine zusätzlichen Intermediäre, die noch nicht im Fragebogen erhoben wurden.

Studentenorganisationen und Lehrstühle bzw. Professoren können im weitesten Sinne als Intermediäre bezeichnet werden, allerdings sind sie aufgrund ihrer primären Aufgaben nicht als solche definiert. Es bleibt zu betrachten, inwieweit die Finanzdienstleister per Definition den Intermediären zugeordnet werden können. Dazu sei auf Kapitel 4.3.4.2 verwiesen.

Im Wesentlichen scheinen jedoch durch die Literaturrecherche und die Vorstudie identifizierten Intermediäre den auf dem Markt existierenden Akteuren zu entsprechen.

4.3.2 Leistungen von Intermediären

Mit der Forschungsfrage F2 sollen die Leistungen der Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen genauer untersucht werden. Ziel ist es, die Arten der Leistungen und Unterschiede in den Leistungsangeboten von Intermediären zu identifizieren. Zudem soll versucht werden, die vermutete Vielzahl an Angeboten auf wenige Leistungskategorien abzubilden und die Intermediäre anhand ihres Leistungsangebots zu kategorisieren.

4.3.2.1 Beschreibung des Leistungsspektrums von Intermediären

Mehr als 80 % der in der Stichprobe enthaltenen Intermediäre haben Beratungsleistungen zu Beruf(seinstieg) und Karriere in ihren Leistungsangeboten enthalten (81,9 %), Karrierecoaching-Maßnahmen werden am zweithäufigsten genannt (57,2 %). Über 40 % der Intermediäre bieten Jobboards oder die Schaltung von Stellenanzeigen an. Am seltensten werden Personalmarketing-Maßnahmen, Changemanagement-Beratungen, Outplacement-Beratungen, Finanzdienstleistungen und Versicherungen angeboten. Die erstgenannten Dienstleistungen richten sich dabei an Unternehmen, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen richten sich vorrangig an Einzelpersonen. Tabelle 14 gibt einen Überblick über die von der Stichprobe angebotenen Dienstleistungen.

Tabelle 14: Dienstleistungen von Intermediären

Leistung	Anteil
Arbeitsvermittlung	27,5 %
Beratungsleistungen zu Beruf(seinstieg) und Karriere	81,9 %
Changemanagement-Beratung	6,5 %
Finanzdienstleistungen	6,5 %
Jobboards/Jobbörsen/Schalten von Stellenanzeigen	43,5 %
Karrierecoaching	57,2 %
Online-Dienstleistungen	18,1 %
Outplacement-Beratung	6,5 %
Personalberatung/Headhunting/Executive Search	12,3 %
Personalentwicklungsmaßnahmen	11,6 %
Personalleasing/Arbeitnehmerüberlassung/ Leiharbeit	9,4 %
Personalmarketing-Beratung	3,6 %
Personalvermittlung	18,1 %
Schlüsselkompetenztrainings	39,9 %
Versicherungen	2,9 %

Auch bei den angebotenen Dienstleistungen wurden alle 15 möglichen Leistungsangebote ausgewählt. Im Freifeld zur Angabe von sonstigen Dienstleistungen wurden zudem von zwei Teilnehmern Dienstleistungen zum Aufbau eines Netzwerkes („Kontaktplattformen mit Unternehmen“ und „Mentoring, Gründernetzwerk“) angegeben. Damit kann für die Dienstleistungen von Intermediären festgehalten werden, dass die Intermediäre ein sehr vielfältiges Leistungsspektrum haben, das mit dem Fragebogen zwar im Wesentlichen erfasst werden konnte, es aber weitere noch nicht erfasste Dienstleistungen zu geben scheint.

4.3.2.2 Intermediärstypen und deren Leistungen

Als nächsten Schritt zur Datenverdichtung sollen die 13 unterschiedlichen Intermediärarten in der Stichprobe zu Clustern von ähnlichen Intermediären zusammengefasst werden. Ausgangspunkt ist dabei die Überlegung, dass die in der Literatur verwendete Untergliederung in private und öffentliche Intermediäre, die in Kapitel 2.4.2 bereits um Internetbasierte Intermediäre und Career Services ergänzt wurde, nicht ausreichend ist, um die Vielfältigkeit der Intermediäre darzustellen, aber eine zu detaillierte Betrachtung der Intermediäre ebenfalls Informationsverluste mit sich bringt. Ziel bei der Clusterbildung soll sein, Intermediärstypen mit ähnlichem Leistungsangebot zu bilden, um für die weitere Betrachtung der Intermediäre und deren Leistungen weniger Subsamples und größere Stichprobenumfänge zu generieren, um die Belastbarkeit der statistischen Tests zu erhöhen.

Die Clusterung erfolgte zum einen literaturgestützt (vgl. Kapitel 2.4) sowie mittels der Ergebnisse der Vorstudie und wird im Folgenden anhand der Daten aus Fragebogenstudie überprüft und geschärft.

Es wurden acht Cluster gebildet. Dabei wurden Ingenieursdienstleister, Personaldienstleister im Allgemeinen, Personalvermittlungen und Zeitarbeitsagenturen zum Cluster Arbeitsvermittelnde Intermediäre zusammengefasst, da bei diesen Dienstleistungen die assistierenden Dienstleistungen zur Arbeitsvermittlung bzw. Arbeitnehmerüberlassung im Fokus stehen (vgl. Kapitel 2.4.2.2). Hierbei ist für die Namensgebung die Vermittlung in Arbeit ausschlaggebend, weniger, ob diese Dienstleistung von Seiten des Arbeitnehmers oder Arbeitgebers angefragt wird. Personalberatende Intermediäre, denen Headhunter und Personalberatungen zugeordnet wurden, haben die Rekrutierung und Plat-

zierung von geeigneten Kandidaten zur Aufgabe und sind somit von den Arbeitsvermittelnden Intermediären gesondert zu betrachten. Fokus dieser Dienstleistung ist der Beratungsaspekt der Arbeitgeber bzw. auch Arbeitnehmer.

Öffentliche Intermediäre/Behörde und die Agentur für Arbeit/Hochschulteam wurden unter dem Oberbegriff Öffentliche Intermediäre zusammengefasst, da sie alle dem öffentlichen Sektor zuzuordnen sind.

Da Berufsberater und Karrierecoaches ein ähnliches Produktportfolio haben, wurden diese zu einem Intermediärstypus verdichtet. Versicherungsanbieter wurden aufgrund identifizierter Ähnlichkeiten im Leistungsangebot mit den Finanzdienstleistern gebündelt. Da in der Stichprobe allerdings keine Versicherungsanbieter enthalten sind, kann diese Annahme in der vorliegenden Arbeit nicht überprüft und lediglich das Portfolio von Finanzdienstleistern analysiert werden.

Die sonstigen Intermediäre wurden bei der Betrachtung der unterschiedlichen Intermediärstypen nicht weiter betrachtet. Tabelle 15 stellt die Clusterung dar.

Tabelle 15: Clusterung Intermediäre in Intermediärstypen

Cluster	N	Art Intermediär
Arbeitsvermittelnde Intermediäre	16	Ingenieursdienstleister
		Personaldienstleister allgemein
		Personalvermittlung
		Zeitarbeitsagentur
Personalberatende Intermediäre	10	Headhunter
		Personalberatung
Career Services	56	Career Services/Career Center o.ä.
Internetbasierte Intermediäre	3	Internetbasierte Recruiting-Plattform oder Internetportal/Karriereportal
Öffentliche Intermediäre	11	Öffentliche Einrichtung/Behörde
		Agentur für Arbeit/Hochschulteam
Finanzdienstleister	5	Finanzdienstleister
		Versicherungsanbieter
Berufsberater und Karrierecoaches	30	Berufsberater
		Karrierecoaches

Die deskriptive Clusterung wurde mittels der erfragten Dienstleistungen auf Konsistenz überprüft. Dazu wurden exakte Tests nach Fisher durchgeführt und die jeweiligen geclusterten Intermediäre auf signifikante Unterschiede hinsichtlich der Dienstleistungen überprüft. Für alle zu einem Cluster zusammengefassten Intermediäre ergaben sich

keine signifikanten Unterschiede, d.h. die in den Clustern enthaltenen Intermediäre scheinen in Bezug auf die Leistungen ein ähnliches Angebot zu haben. Diese Überprüfung ergibt, dass sich die ex ante gebildeten Cluster auch in den tatsächlichen Daten der Stichprobe wiederfinden.

4.3.2.2.1 Leistungsspektrum der Intermediärstypen

Im Folgenden sollen die Unterschiede im Leistungsspektrum zwischen den unterschiedlichen Intermediärstypen im Detail analysiert werden. So können genauere Aussagen über die Unterschiedlichkeit der Leistungen von Intermediären getroffen werden.

Tabelle 16 stellt die Ergebnisse des exakten Tests nach Fisher dar. Für lediglich drei der Dienstleistungen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede: Die unterschiedlichen Intermediärstypen bieten ein vergleichbares Angebot im Hinblick auf Changemanagement-Beratung, Online-Dienstleistungen und Personalmarketing-Beratung. Bei den übrigen 12 Leistungsangeboten liegen signifikante Unterschiede vor. Basierend auf den Ergebnissen des exakten Tests von Fisher können zwar keine genauen Aussagen darüber getroffen werden, welche Werte sich signifikant unterscheiden (Janssen und Laatz 2013). Die Betrachtung der Häufigkeiten in Tabelle 14 gibt jedoch Aufschluss darüber, welche Leistungen von den jeweiligen Intermediärstypen besonders häufig bzw. selten angeboten werden.

Folgende Ausführung erläutert im Überblick, welche Dienstleistungen vorrangig von welchem Intermediärstypus angeboten werden, für die genauen Ergebnisse sei auf Tabelle 16 verwiesen:

- **Arbeitsvermittlung** ist eine Dienstleistung, die vorrangig von Öffentlichen Einrichtungen/Behörden (90,9 %) und Arbeitsvermittelnden Intermediären (81,3 %) vorgenommen wird. Auch viele Personalberatende Intermediäre bieten diese Leistung an (40,0 %). Von den übrigen Intermediären betreiben nur wenige Arbeitsvermittlungen bzw. bieten diese Leistung gar nicht an. Diese Leistung kann somit als Kriterium herangezogen werden, um die unterschiedlichen Intermediärstypen zu differenzieren.
- **Beratungsleistungen zu Beruf(seinstieg) und Karriere** scheint eine Dienstleistung zu sein, die von allen Intermediärstypen zur Verfügung gestellt wird. Allerdings bietet nur einer der Internetbasierten Intermediäre (33,3 %) und etwa jeder zweite (56,3 %) der Arbeitsvermittelnden Intermediäre dieses Angebot, während die Häufigkeiten bei den übrigen Intermediärstypen bei mehr als 80 % liegen. Dies kann derart interpretiert werden, dass das Angebot von derartigen Dienstleistungen kein Alleinstellungsmerkmal ist, aber eventuell für die Intermediärstypen einen unterschiedlichen Stellenwert zu haben scheint und somit die jeweilige Leistung für eine Charakterisierung in Frage kommen.

- **Changemanagement-Beratung** wird von allen Intermediärstypen nur selten angeboten. Damit scheint diese Leistung nicht zum Kernangebot von an Berufseinstiegsprozessen beteiligten Intermediären zu sein, sondern eine Zusatzleistung für Arbeitgeber im Gesamtportfolio von beratenden Dienstleistern zu sein.
- **Finanzdienstleistungen** werden von Finanzdienstleistern (100 %) sowie von einigen öffentlichen Einrichtungen/Behörden (18,2 %) und sehr wenigen Berufsberatern und Karrierecoaches (6,7 %) angeboten. Hier ist jedoch zu vermuten, dass es sich um unterschiedliche Arten von Dienstleistungen handelt, allerdings kann anhand der vorliegenden Daten dieser Vermutung nicht weiter nachgegangen werden. Alle übrigen Intermediärstypen haben diese Leistung nicht in ihrem Portfolio.
- **Jobboards/Schaltung von Stellenanzeigen** sind im Portfolio aller Intermediärstypen enthalten, die Häufigkeit dieser Leistung ist jedoch sehr unterschiedlich. Vor allem Career Services (71,4 %) und Internetbasierte Intermediäre (66,6 %) bieten diese Leistung, während nur wenige der Finanzdienstleister (20,0 %) und nur ein Bruchteil der Karrierecoaches und Berufsberater (3,3 %) diesen Service anbieten. Damit scheint diese Dienstleistung eine wichtige Rolle für einige Intermediärstypen zu spielen und ein potenzielles Kriterium, um die Intermediärstypen zu typisieren.
- **Online-Dienstleistungen** werden von allen Intermediärstypen in vergleichbarem Umfang angeboten. Dieses Angebot scheint allerdings den geringen Häufigkeiten entsprechend aktuell keine große Bedeutung für die Intermediäre zu haben. Über die genaue Beschaffenheit der Online-Dienstleistungen können anhand der erhobenen Daten keine Aussagen getroffen werden. Es kann jedoch vermutet werden, dass digitale Dienstleistungen künftig für alle Dienstleister eine größere Rolle spielen bzw. sich über die fortschreitende technologische Entwicklung sogar ein eigener Intermediärstyp – Internetbasierte Intermediäre – etabliert.
- **Outplacement-Beratung** wird in geringem Ausmaß von Arbeitsvermittelnden Intermediären (18,8 %) und Personalberatenden Intermediären (20,0 %) sowie von öffentlichen Einrichtungen (9,1 %) und Berufsberatern und Karrierecoaches (10,0 %) betrieben. Die übrigen Intermediäre haben kein entsprechendes Leistungsangebot. Diese Häufigkeiten zeigen, dass diese Leistung wohl vorrangig von Intermediären angeboten wird, die arbeitgeberzentriert agieren.
- **Personalberatung/Headhunting/Executive Search** sind Dienstleistungen, die die Kernleistung von Personalberatenden Intermediären zu sein scheinen. 70,0 % der Intermediäre, die diesem Typus zugeordnet wurden, bieten derartige Leistungen an. Nur etwa ein Drittel (31,3 %) der Arbeitsvermittelnden Intermediäre und vereinzelte Career Services (1,8 %), Öffentliche Intermediäre (9,8 %) sowie Berufsberater und Karrierecoaches (6,7 %) haben diese Dienstleistung im Angebot. Dies bedeutet, dass diese Leistungen nicht als Kerndienstleistung für Hochschulabsolventen zu darstellen zu scheinen und ein wichtiges Kriterium sein können, um die Intermediäre voneinander abzugrenzen.
- **Personalentwicklungsmaßnahmen** werden nur von etwa einem Drittel der Arbeitsvermittelnden Intermediäre (31,3 %) und der Personalberatenden Intermediäre (30,0 %) angeboten. Zudem bieten einige wenige öffentliche Intermediäre (18,2 %) und der Berufsberater (16,7 %) derartige Möglichkeiten. Die geringen Häufigkeiten sind demnach so zu interpretieren, dass dieses Angebot kein Standard für die vorliegenden Intermediärstypen zu sein scheint. Wiederum kann hier vermutet werden, dass diese Dienstleistung vorrangig an Arbeitgeber gerichtet angeboten wird.

- **Personalleasing/Arbeitnehmerüberlassung/Leiharbeit** sind Leistungen, die beinahe ausschließlich von Arbeitsvermittelnden Intermediären (62,5 %) angeboten werden. Nur 20 % der Personalberatenden Intermediäre und 9,1 % der Öffentlichen Einrichtungen bieten diese Maßnahmen an. Somit eignet sich dieses Kriterium vermutlich ebenfalls zur Differenzierung der Intermediärstypen.
- **Personalmarketing-Beratung** wird von allen Intermediärstypen gleich wenig angeboten und scheint damit kein relevanter Beitrag von Intermediären zur Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen zu sein.
- Bei **Schlüsselkompetenztrainings** gibt es wiederum deutliche Unterschiede. Jeder zweite Career Service (67,9 %) bietet diese an, während nur 36,7 % der Berufsberater und Karrierecoaches, 18,2 % der Öffentlichen Einrichtungen und nur 12,5 % der Arbeitsvermittelnden Intermediäre diese Art von Angebot in ihrem Portfolio haben. Damit kann dieses Leistungsangebot als Alleinstellungsmerkmal von Career Services interpretiert werden.
- **Personalvermittlungen** werden von den unterschiedlichen Intermediärstypen sehr unterschiedlich angeboten. Der Großteil der Arbeitsvermittelnden Intermediäre (81,3 %) und die Hälfte der Personalberatenden Intermediäre (50,0 %) gibt an, Personalvermittlung zu betreiben. Nur ein knappes Drittel der Öffentlichen Einrichtungen (27,3 %) sowie sehr wenige Career Services (2,6 %) und Berufsberater bzw. Karrierecoaches (6,7 %) bieten diese Leistung. Damit scheint auch diese Leistung dazu geeignet, die Intermediäre voneinander zu differenzieren.
- **Versicherungen** werden lediglich von Finanzdienstleistern (80,0 %) angeboten. Damit ist auch ersichtlich, dass es sich bei dieser Dienstleistung ähnlich wie bei den Finanzdienstleistungen um ein Angebot handelt, das nur von diesem spezifischen Intermediär besetzt wird.

Anhand dieser Ergebnisse ergibt sich ein erster Eindruck über die verschiedenen Leistungsangebote unterschiedlicher Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen, der sich weitestgehend mit der in der Literatur vorherrschenden Beschreibung der Intermediäre zu decken scheint (vgl. Kapitel 2.4.2). Tabelle 16 stellt die Ergebnisse nochmals in einer Übersicht dar. Die signifikanten Ergebnisse scheinen ein Hinweis darauf zu sein, dass es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Intermediären geben zu scheint. Die Intermediäre bewegen sich alle im Bereich der Employability-Entwicklung und übernehmen Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktionen, allerdings entsteht der Eindruck, dass die Leistungsspektren sich untereinander sehr stark unterscheiden. Diese Ergebnisse sollen als Basis für die weitere Untersuchung gelten und im Folgenden genauer beleuchtet werden.

Tabelle 16: Vergleich Leistungsspektrum der Intermediärstypen

Art der Dienstleistung	Arbeitsver- mittelnde In- termediäre (N = 16)	Personalbe- ratende In- termediäre (N = 10)	Career Services (N = 56)	Internetba- sierte Inter- mediäre (N = 3)	Öffentli- che Inter- mediäre (N = 11)	Finanz- dienst- leister (N = 5)	Berufsbera- ter u. Karri- ere-Coa- ches (N = 30)	Exakter Test nach Fisher	Exakte Signifi- kanz
Arbeitsvermittlung	81,3 %	40,0 %	5,4 %	0,0 %	90,9 %	20,0 %	23,3 %	59,604	0,000 *
Beratung zu Beruf(sein- stieg) und Karriere	56,3 %	80,0 %	98,2 %	33,3 %	100 %	80,0 %	80,0 %	43,56	0,000 *
Changemanagement-Ber- atung	0,0 %	20,0 %	5,4 %	0,0 %	27,3 %	0,0 %	10,0 %	11,587	0,09
Finanzdienstleistungen	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	18,2 %	100 %	6,7 %	35,083	0,000 *
Jobboards/Jobbör- sen/Schalten von Stel- lenanzeigen	43,8 %	40,0 %	71,4 %	66,6 %	45,5 %	20,0 %	3,3 %	48,536	0,000 *
Karrierecoaching	25,0 %	50,0 %	66,1 %	33,3 %	45,5 %	80,0 %	73,3 %	20,938	0,003 *
Online-Dienstleistungen	25,0 %	20,0 %	23,2 %	0,0 %	36,4 %	0,0 %	6,7 %	8,394	0,316
Outplacement-Beratung	18,8 %	20,0 %	0,0 %	0,0 %	9,1 %	0,0 %	10,0 %	13,565	0,040 *
Personalbera- tung/Headhunting/Exec- utive Search etc.	31,3 %	70,0 %	1,8 %	0,0 %	9,1 %	0,0 %	6,7 %	33,857	0,000 *
Personalentwicklungs- maßnahmen *	31,3 %	30,0 %	0,0 %	0,0 %	18,2 %	0,0 %	16,7 %	23,583	0,001 *
Personalleasing etc.	62,5 %	20,0 %	0,0 %	0,0 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %	41,456	0,000 *
Personalmarketing-Bera- tung	6,3 %	0,0 %	5,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	9,311	0,241
Schlüsselkompetenztrai- nings	2,5 %	0,0 %	67,9 %	0,0 %	18,2 %	0,0 %	36,7 %	42,788	0,000 *
Personalvermittlung	81,3 %	50,0 %	22,6 %	0,0 %	27,3 %	0,0 %	6,7 %	50,548	0,000 *
Versicherungen	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	80,0 %	0,0 %	28,632	0,000 *

*p<0,05

4.3.2.2.2 Identifikation von Dienstleistungsfaktoren

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt bieten die Intermediäre ein breites Spektrum von Dienstleistungen an. Diese detaillierte Aufschlüsselung des Dienstleistungsangebots soll im nächsten Schritt ohne großen Informationsverlust verallgemeinert werden. Mittels Faktorenanalyse (vgl. dazu Kapitel 3.2.3.2.4) wurden die 13 unterschiedlichen Dienstleistungen aus Item „Welche Art von Dienstleistungen bieten Sie Hochschulabsolventen bzw. Arbeitgebern im Allgemeinen?“ auf sechs Faktoren verdichtet. Tabelle 17 stellt die Ergebnisse der Faktorenanalyse detailliert dar. Zieht man die in den Faktoren enthaltenen Dienstleistungen zur Interpretation der statistisch ermittelten Faktoren heran, so können die sechs empirisch ermittelten Faktoren folgendermaßen beschrieben werden.

- **Faktor 1 - Arbeits- und Personalvermittlung:** Hierbei handelt es sich um Dienstleistungen wie Arbeits-/Personalvermittlung, Personalberatung/Executive Search/Headhunting, Personalleasing/Arbeitnehmerüberlassung oder Leiharbeit. Diese Dienstleistungen richten sich vorrangig an Arbeitgeber mit dem Ziel, Stellen zu besetzen.
- **Faktor 2 - Leistungen zur Employability-Entwicklung:** Unter Unterstützungsleistungen zur Entwicklung von Employability fallen Leistungsangebote wie Beratung zu Beruf(seinstieg) und Karriere, Jobboards/Jobbörsen/Schalten von Stellenanzeigen, Online-Dienstleistungen, Schlüsselkompetenztrainings und Changemanagement-Beratung. Diese Dienstleistungen richten sich an Arbeitnehmer bzw. an die Verknüpfung von Arbeitgeber und Arbeitnehmern mit dem Ziel, eine Arbeitsstelle zu erhalten bzw. funktionsfähig im Beruf zu bleiben.
- **Faktor 3 - Versicherungs- und Finanzdienstleistung:** Auf diesen Faktor laden Dienstleistungen aus dem Versicherungsbereich sowie Finanzdienstleistungen. Dieses Angebot kann sich sowohl an Arbeitgeber, als auch an Absolventen richten, in diesem Kontext stehen aber Absolventen im Fokus. Am ehesten lässt sich dieser Faktor dem Employability-Entwicklungsprozess in Form einer Human-Ressourcensteigerung durch Informationsgewinn zuordnen.
- **Faktor 4 - Personalentwicklungsmaßnahmen:** Auf diesen Faktor lädt lediglich die Dienstleistung der Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich rein an Arbeitgeber wendet mit dem Ziel, Arbeitnehmer bzw. Absolventen im Beruf in ihrem (Weiter-)Qualifizierungsprozess zu unterstützen.
- **Faktor 5 - Personalmarketing-Beratung:** Dieser Faktor besteht lediglich aus dem Dienstleistungsangebot der Personalmarketing-Beratung, die sich an Arbeitgeber richtet.
- **Faktor 6 - Karrierecoaching und Outplacement:** Unter diesem Faktor gruppieren sich die beiden Dienstleistungen Karrierecoaching und Outplacement-Beratungen. Karrierecoaching-Maßnahmen haben den Arbeitnehmer bzw. Jobsuchenden im Fokus, während Outplacementberatungsmaßnahmen von Arbeitgebern genutzt werden, häufig aber den Arbeitnehmer mit einbeziehen. Beiden Dienstleistungen sind die Entwicklung von Karrierewegen und beruflichen Chancen gemeinsam und sind der Employability-Entwicklungsfunktion von Intermediären zuzuordnen.

Tabelle 17: Ergebnisse der Faktorenanalyse

	Ladung auf Faktor /Komponente Nr.						Kommunalitäten
	1	2	3	4	5	6	
Arbeitsvermittlung	0,75						0,65
Personalberatung/Headhunting/Executive Search	0,584						0,55
Personalleasing/Arbeitnehmerüberlassung/Leiharbeit	0,763						0,63
Personalvermittlung	0,829						0,74
Beratungsleistungen zu Beruf(seinstieg) und Karriere		0,552					0,5
Changemanagement-Beratung		0,39					0,66
Jobboards/Jobbörsen/Schalten von Stellenanzeigen		0,465					0,45
Online-Dienstleistungen		0,449					0,53
Schlüsselkompetenztrainings		0,674					0,57
Finanzdienstleistungen			0,874				0,85
Versicherungen			0,763				0,82
Personalentwicklungsmaßnahmen				-0,673			0,61
Personalmarketing-Beratung					0,6		0,7
Karrierecoaching		0,379				0,385	0,61
Outplacement-Beratung						0,543	0,62
Eigenwerte der Faktoren	2,9	1,9	1,7	1,3	1,2	1	
Durch Faktoren aufgeklärter Variationsanteil	18,30%	12,10%	10,80%	7,90%	7,30%	6,40%	

Während Faktor 4 und Faktor 5 jeweils einzelne Dienstleistungen repräsentieren, die offensichtlich mit den übrigen Dienstleistungen in keiner Beziehung stehen, werden bei den übrigen Faktoren inhaltlich unterschiedliche Dienstleistungen auf einen Faktor gruppiert. Bei den beiden Faktoren Arbeits- und Personalvermittlung und Versicherungs- und

Finanzdienstleistung ist die Ladung auf einen Faktor aufgrund der Ähnlichkeit der in den Faktoren enthaltenen Dienstleistungen leicht nachvollziehbar.

Beim Faktor „Leistungen zur Employability-Entwicklung“ (Faktor 2) wurden neben den Unterstützungsleistungen Beratung zu Beruf(seinstieg) und Karriere und Schlüsselkompetenztrainings auch Jobboards/Jobbörsen/Schalten von Stellenanzeigen und Online-Dienstleistungen sowie Changemanagement-Beratung zusammengefasst. Erstgenannte Beratungsleistungen richten sich an Jobsuchende bzw. allgemein an die Gruppe der Arbeitnehmer, während das Angebot von Jobboards/Jobbörsen/Schalten von Stellenanzeigen sich sowohl an Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer, im Falle der vorliegenden Arbeit im Speziellen an Absolventen, richtet und damit die Möglichkeiten zur Gestaltung eines professionellen Netzwerkes bietet. Ähnliches gilt für Online-Dienstleistungen: Diese können sowohl von Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern genutzt werden und einen vermittelnden Kontext haben. Anders verhält es sich mit der Dienstleistung „Changemanagement-Beratung“. Diese ist vorrangig ein Angebot, das von Arbeitgebern genutzt wird. Eventuell lädt es auf den Faktor „Leistungen zur Employability-Entwicklung“, da auch hier Arbeitnehmer in den Change-Prozess miteingezogen werden und somit die Vermittlungsfunktion im Vordergrund steht. Eventuell kann es bei dem Item „Changemanagement“ auch um eine Dienstleistung handeln, deren Inhalt nicht ganz klar war, wie in der Diskussion des Fragebogens thematisiert wird (vgl. Kapitel 5.3).

Der Faktor „Leistungen zur Employability-Entwicklung“ deckt damit im weitesten Sinne die postulierte Employability-Entwicklungsfunktion in allen vier Ressourcenfeldern Human-, Sozial, Handlungs- und Identitätsressourcen ab und zeigt, dass in diesem Prozess auch Maßnahmen zur Kontaktherstellung stattfinden. Dies bedeutet, dass sich die Annahme, derartige Dienstleistungen wirken indirekt auf die Employability-Entwicklung (vgl. Kapitel 2.6) bestätigt, da Intermediäre, die Dienstleistungen zur Employability-Entwicklung anbieten, meist auch Angebote zur Vernetzung von Arbeitgebern und Absolventen im Portfolio haben. Damit zeigt dieser Faktor, dass Employability-Entwicklung als eine sehr komplexe Funktion erscheint. Dies bedeutet, dass der Faktor 2 im Rahmen künftiger Forschungen genauer untersucht werden sollte, um konkretere Aussagen über diese Dienstleistungen treffen zu können.

Der Faktor „Karrierecoaching und Outplacement“ (Faktor 6) vereint in ähnlicher Weise zwei sehr unterschiedliche Dienstleistungen. Während sich Karrierecoaching-Maßnahmen an Arbeitnehmer richten, ist Outplacement-Beratung ein Angebot, das Arbeitgeber unterstützt. Vermutlich lässt sich die Ladung der beiden Dienstleistungen auf diesen

Faktor damit erklären, dass im Rahmen von Outplacement-Beratungen oft Karriere-coaching-Maßnahmen durchgeführt werden, um die freizusetzenden Mitarbeiter bei ihrem durch die Freisetzung notwendigen Bewerbungsprozess zu unterstützen. Zudem ergibt sich aus diesem Faktor die Vermutung, dass die beiden Dienstleistungen inhaltlich eine gewisse Ähnlichkeit mit den Leistungen zur Employability-Entwicklung aufweisen könnten, aber erst später in der beruflichen Laufbahn eine Rolle spielen und somit die Employability-Entwicklung in einer späteren beruflichen Veränderungsphase abbilden. Dies bedeutet, dass auch dieser Faktor in weiteren Forschungsarbeiten genauer untersucht werden sollte, um diese Vermutung zu belegen.

Arbeits- und Personalvermittlung sind der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion zuzuordnen und wirken auf die Rekrutierungsprozesse und die Erwerbstätigkeit. Personalentwicklungsmaßnahmen sind dem Arbeitsmodell so nicht direkt zuordenbar, da der Prozess mit dem Einstieg in die Erwerbstätigkeit als abgeschlossen gilt. Im weitesten Sinne lassen sich diese Leistungen aber als Weiterentwicklung der Employability von Arbeitnehmern interpretieren.

Ähnlich verhält es sich mit dem Faktor Karrierecoaching und Outplacement, die beide als Maßnahmen zur Employability-Entwicklung verstanden werden können und die Steigerung der Handlungs- und Identitäts-Ressourcen adressieren. Während Karrierecoaching bereits im bzw. nach dem Studium in Anspruch genommen werden kann, besteht bei Outplacement-Leistungen wiederum das Problem, dass diese erst bei Personen relevant werden, die sich bereits in der Erwerbstätigkeit befinden.

Personalmarketing-Beratung kann im Arbeitsmodell als Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion abgebildet werden und wirkt auf die Rekrutierungsprozesse und die Erwerbstätigkeit.

Der ermittelte Faktor Versicherungs- und Finanzdienstleistungen lässt sich durch Informationsgewinn dem Bereich der Entwicklung von Human- Ressourcen zuordnen, allerdings ist diese Information laut der gesichteten Literatur nicht direkt der Employability-Entwicklung zuordnen. Die Dienstleistungen stehen zwar in Bezug mit der Aufnahme der Erwerbstätigkeit, allerdings ist fraglich, ob es sich bei diesem Element nicht um eine gänzlich andere Dienstleistungsart handelt.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Faktorenanalyse auf Basis des gegebenen Datenmaterials lediglich dazu verwendet werden kann, in explorativer Weise eine Reduktion des sehr vielfältigen Dienstleistungsangebots zu erwirken, um dieses im Arbeitsmodell abbilden zu können. Die ermittelten Faktoren in Verknüpfung mit dem Arbeitsmodell lassen vermuten, dass die zwei angenommenen Funktionen von Intermediären wie im

Arbeitsmodell dargestellt ausreichen, um das vielfältige Dienstleistungsspektrum von Intermediären anhand lediglich zweier Funktionen darzustellen. Auch zeigt sich, dass es tatsächlich Interferenzen zwischen der Employability-Entwicklungsfunktion und der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion geben zu scheint. Es kann also angenommen werden, dass Intermediäre mit Angeboten zur Kontaktherstellung auf die Employability-Entwicklung Einfluss nehmen und auch Arbeitgeber sind über diese indirekte Verknüpfung an diesem Prozess beteiligt sind.

Zudem zeigt sich durch die beiden Faktoren Personalentwicklungsmaßnahmen und Karrierecoaching und Outplacement, dass Employability-Entwicklung nicht mit dem Eintritt in die Erwerbstätigkeit abgeschlossen zu sein scheint und es hinsichtlich der Zeitpunkte, zu denen Intermediäre im Employability-Entwicklungsprozess aktiv werden, Unterschiede gibt. Diese Ergebnisse sollen bei der Entwicklung eines Wirkungsmodells für Intermediäre berücksichtigt werden.

In diesem Sinne sind die ermittelten Faktoren nicht als statistisch belastbar, sondern als hypothesengenerierend zu verstehen und müssen in weiteren Forschungsarbeiten genauer untersucht werden.

4.3.2.2.3 Unterschiede bei den Leistungen zur Employability-Entwicklung

Wie in Kapitel 4.3.2.1 dargestellt, gibt es hinsichtlich des allgemeinen Leistungsangebots der Intermediäre für Hochschulabsolventen und Arbeitgeber ein breites Angebot, das sich zum Teil stark unterscheidet.

Aufgrund des Fokus der Arbeit auf die Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen interessieren aber besonders Maßnahmen, die diesen Prozess fördern. Im Folgenden sollen deshalb die entsprechenden Angebote zur Berufsorientierung, Ausbildung von Schlüsselqualifikationen sowie zum Erwerb fachlicher bzw. methodischer Kompetenzen, Maßnahmen zur Erweiterung des professionellen Netzwerks sowie Möglichkeiten zur Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen beleuchtet werden (vgl. Kapitel 3.2.1.4). Diese vier Bereiche werden für die in Kapitel 4.3.2.2 durchgeführte Clusterung der Intermediäre verglichen. Dabei wird wie folgt vorgegangen: zum einen werden die wesentlichen Unterschiede im Leistungsangebot verglichen. Zum anderen wird auf Basis dieser Unterschiede erarbeitet, welche dieser Dienstleistungen für den jeweiligen Intermediärstypus charakteristisch zu stehen scheinen.

a. Leistungen zu Berufs(einstieg) und Karriere

Die Leistungen zur Berufsorientierung, die im Fragebogen erfasst wurden, umfassen unterschiedliche Beratungsleistungen und Informationsleistungen zum Thema Beruf(seinstieg) und Karriere und dienen der Employability-Entwicklung. Im Modell von Hirschi (vgl. Kapitel 2.2.2) können die Leistungen Allgemeine Information zu Beruf und Arbeitsmarkt und Vorstellung von Berufsbildern der Entwicklung von Human-Ressourcen zugeordnet werden, Tests zur beruflichen Eignung und individuelle Beratungsleistungen gehören zu den Handlungsressourcen. In allen vier Leistungen zu Beruf(seinstieg) und Karriere unterscheiden sich die Intermediärstypen signifikant. Tabelle 18 stellt die Ergebnisse des Vergleichs mittels des Exakten Tests von Fisher detailliert dar. Betrachtet man die Unterschiede, so zeigt sich, dass allgemeine Informationen zu Beruf und Arbeitsmarkt von allen Intermediärstypen angeboten werden, jedoch in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Vor allem bieten Öffentliche Intermediäre zu 100 % und Career Services zu 85,7 % den Absolventen diese Informationsmöglichkeit.

Tabelle 18: Unterschiede im Angebot von Intermediären zur Berufsorientierung

	Arbeitsver- mittelnde Intermedi- äre N=16	Personalbe- ratende In- termediäre N=10	Career Ser- vices N=56	Internetba- sierte Inter- mediäre N=3	Öffentliche Intermedi- äre N=11	Finanz- dienstleister N=5	Berufsbera- ter u. Karri- erecoaches N=30	Exakter Test nach Fisher	Exakte Sig- nifikanz
Allgemeine In- formationen zu Beruf und Arbeits- markt	50,0 %	60,0 %	85,7 %	66,7 %	100 %	40,0 %	56,7 %	31,463	0,000 *
Individuelle Bera- tung zu Beruf und Arbeitsmarkt	68,8 %	70,0 %	94,6 %	33,3 %	100 %	80,0 %	86,7 %	34,488	0,000 *
Vorstellung von Berufsbildern und Werdegängen	18,8 %	30,0 %	69,6 %	0,0 %	90,9 %	20,0 %	53,3 %	34,819	0,000 *
Tests zur beruflichen Eignung	18,8 %	30,0 %	16,1 %	0,0 %	81,8 %	60,0 %	33,3 %	27,453	0,000 *

* $p \leq 0,05$

Individuelle Beratung zu Beruf und Arbeitsmarkt wird von allen Intermediären verstärkt angeboten, alle Öffentlichen Intermediäre (100 %) und fast alle Career Services (94,6 %) bieten diese Beratungsleistungen. Bei den Internetbasierten Intermediären bietet lediglich nur einer der drei befragten Intermediäre diese Möglichkeit. Die übrigen Intermediärstypen bieten mehrheitlich individuelle Beratungen, allerdings nicht so flächendeckend wie Öffentliche Intermediäre und Career Services.

Die Vorstellung von Berufsbildern und beruflichen Werdegängen ist ein Angebot, das vor allem Öffentliche Intermediäre (90,9 %) bieten. Auch viele Career Services (69,9 %) haben diese Leistung in ihrem Portfolio, die übrigen Intermediärstypen bieten diese Leistung kaum bis gar nicht an.

Bei den Tests zur beruflichen Eignung handelt es sich ebenso um eine Dienstleistung, die vorrangig von Öffentlichen Intermediären geboten wird. Interessant ist auch, dass 60 % der befragten Finanzdienstleister diese Möglichkeit bieten.

Zusammengefasst lässt sich also festhalten, dass Intermediäre aufgrund der signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Leistungen zu Beruf(seinstieg) und Karriere deutlich unterscheiden: Career Services, Öffentliche Intermediäre und Berufsberater und Karrierecoaches ein wesentlich breiteres Angebot hinsichtlich der Berufsorientierung zu bieten scheinen als die übrigen Intermediäre, die sich vor allem auf persönliche Beratungsleistungen fokussieren. Damit wird dieser Aspekt der Employability-Entwicklung von diesen Intermediären besonders betont.

b. Leistungen zur Entwicklung von Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenzen

Im Fragebogen wurde erfasst, welche Möglichkeiten Intermediäre Absolventen im Rahmen ihrer Employability-Entwicklungsfunktion zur Ausbildung von Schlüsselqualifikationen bzw. fachlichen und methodischen Kompetenzen geben. Diese Maßnahmen sind im weiterentwickelten Modell (vgl. Kapitel 2.6) dem Faktor Humanressourcen zuzuordnen. In beinahe allen erhobenen Maßnahmen unterscheiden sich die Intermediärstypen signifikant, lediglich EDV-Trainings werden gleich wenig angeboten. Die Ergebnisse des Vergleichs sind in Tabelle 19 dargestellt.

Tabelle 19: Unterschiede im Angebot von Intermediären zur Entwicklung von Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenzen

	Arbeitsver- mittelnde In- termediäre	Personalbe- ratende In- termediäre	Career Ser- vices	Internetba- sierte Inter- mediäre	Öffentliche Intermediäre	Finanz- dienstleister	Berufsbera- ter und Kar- rierecoaches	Exakter Test nach Fisher	Exakte Sig- nifikanz
	N=16	N=10	N=56	N=3	N=11	N=5	N=30		
Assess- ment- Center	25,0 %	10,0 %	82,1 %	0,00 %	72,7 %	80,0 %	43,3 %	47,158	0,000 *
Bewer- bungs- unterla- gen	75,0 %	70,0 %	96,4 %	33,3 %	90,9 %	100 %	90,0 %	39,853	0,000*
EDV (Word, Excel, La- TeX...)	37,5 %	0,00 %	26,8 %	0,00 %	36,4 %	0,00 %	10,0 %	12,121	0,092
Selbst- präsen- tation	50,0 %	40,0 %	83,9 %	0,00 %	54,5 %	100 %	70,0 %	31,101	0,000 *
Knigge	6,3 %	10,0 %	58,9 %	0,00 %	0,00 %	20,0 %	20,0 %	35,779	0,000 *
Projekt- manage- ment	43,8 %	0,00 %	67,9 %	0,00 %	18,2 %	0,00 %	3,3 %	55,486	0,000*
Teamar- beit	37,5 %	0,00 %	46,4 %	0,00 %	0,00 %	20,0 %	6,7 %	32,448	0,000 *
Wissen- schaftli- ches Ar- beiten (Zitierre- geln, wiss. Schrei- ben, ...)	6,3 %	0,00 %	44,6 %	0,00 %	0,00 %	100 %	3,3 %	31,754	0,000*

* $p \leq 0,05$

Da die Unterschiede zwischen den Intermediären beinahe für alle Kompetenzentwicklungsbereiche signifikant werden, wird darauf verzichtet, für alle Leistungen die Ergebnisse im Detail darzustellen. Wichtig ist wiederum, dass die Signifikanzen darauf hinweisen zu scheinen, dass die Intermediäre sich wieder sehr stark im Leistungsangebot zur Entwicklung von Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenzen unterscheiden zu scheinen.

Trainings zu Knigge, Körpersprache, Konfliktmanagement, Stimme und Sprechen, Rhetorik und Teamarbeit werden vorrangig von Career Services, zum Teil auch von Öffentlichen Intermediären, Berufsberatern und Karrierecoaches sowie vereinzelt Finanzdienstleistern angeboten. Andere Intermediäre wie Arbeitsvermittelnde Intermediäre und Personalberatende Intermediäre haben diese Weiterbildungsmöglichkeiten kaum im Angebot, Internetbasierte Intermediäre bieten diese überhaupt nicht an.

Alle Intermediäre bieten häufig Maßnahmen zu Selbstpräsentation, Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräch, nur die Internetbasierten Intermediäre geben an, über keinerlei Angebote in diesem Bereich zu verfügen. Zudem scheinen die Arbeitsvermittelnden Intermediäre und die Personalberatenden Intermediäre zwar in der Mehrzahl derartige Leistungen anzubieten, allerdings gibt es nur wenige Career Services oder öffentliche Einrichtungen, die diese Leistungen gar nicht anbieten.

Betrachtet man die Intermediäre und ihr Leistungsangebot zur Kompetenzentwicklung, so fällt auf, dass die Internetbasierten Intermediäre den Bereich Schlüsselkompetenzen nicht besetzen, lediglich ein Befragter bietet Maßnahmen zu Bewerbungsschecks, alle weiteren Kompetenzentwicklungsangebote sind kein Bestandteil des Leistungsangebots von Internetbasierten Intermediären. Die Career Services hingegen bieten die größte Vielfalt an Themen aus den Bereich der Kompetenzentwicklung. Die meisten Career Services haben Angebote aus dem Bereich Bewerbung, wie z.B. Trainings zu Bewerbungsunterlagen (96,4 %), Assessment Center (82,1 %) und Vorstellungsgespräch (91,1 %) im Programm, aber auch Themen wie Projektmanagement oder EDV-Kurse. Als einziger Intermediärstypus bieten 44,6 % der Career Services zudem Trainings zu wissenschaftlichem Arbeiten.

Auch Berufsberater und Karrierecoaches haben ein sehr breites Angebotsspektrum zur Kompetenzerweiterung. Wie bei den Career Services bieten sehr viele Befragte, die diesem Intermediärstypus zugeordnet werden können, Trainings zu Bewerbungsunterlagen (90,0 %), Vorstellungsgespräch (86,7 %) und Selbstpräsentation (70,0 %), einige bieten aber auch Kniggetrainings (20,0 %) sowie Angebote zu Rhetorik und Körpersprache (je 33,3 %).

Ähnlich vielfältig ist das Angebot der Öffentlichen Intermediäre: die meisten der befragten Teilnehmer dieses Intermediärstypen bieten Unterstützungsleistungen zum Thema Bewerbungsunterlagen (90,9 %) und (Vorstellungsgespräch (90,9 %), aber es sind auch Trainings zu Themen wie Konfliktmanagement, EDV oder Projektmanagement im Leistungsportfolio enthalten.

Arbeitsvermittelnde und Personalvermittelnde Intermediäre scheinen sich jedoch vorrangig auf Themen wie Unterstützung beim Bewerbungsprozess zu fokussieren: Ein Großteil der Arbeitsvermittelnden Intermediäre bietet z.B. Trainings zu Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräch (je 75,0 %), bei den Personalberatenden Intermediären bieten ähnlich viele Befragte Maßnahmen zu Bewerbungsunterlagen (70 %) oder Vorstellungsgespräch (80,0 %). Andere Kompetenzentwicklungsmaßnahmen haben diese beiden Intermediärstypen kaum im Angebot.

Alle Finanzdienstleister, die in der Stichprobe enthalten sind, bieten Trainingsmaßnahmen zur Selbstpräsentation und Bewerbungsscheck (je 100 %), Vorstellungsgespräch und Assessment-Center (80,0 %). Andere Kompetenztrainings zu Themen wie Knigge (20,0%) oder Rhetorik (40,0 %) werden von diesem Intermediärstypus nur vereinzelt angeboten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es sehr große Unterschiede bei Angeboten von Intermediären zur Entwicklung von Fach- Methoden- und Schlüsselkompetenzen gibt. Dienstleistungen zum Bewerbungsprozess scheinen von allen Intermediärstypen – mit Ausnahme der Internetbasierten Intermediären und den sonstigen Intermediären – angeboten zu werden, andere Kompetenztrainings sind vor allem Bestandteil der Angebote von Career Services, Öffentlichen Intermediären und Berufsberatern und Karrierecoaches sowie der sonstigen Intermediäre.

c. Leistungen zur Erweiterung des professionellen Netzwerks

Zudem wurden bei der Fragebogenstudie Leistungen erfragt, die Absolventen ermöglichen, ihr berufliches bzw. professionelles Netzwerk zu erweitern, also die Kommunikations- und Multiplikatorenfunktion von Intermediären erhoben. Tabelle 20 stellt die Ergebnisse des Exakten Tests nach Fisher im Detail dar. Die Unterschiede im Dienstleistungsangebot der verschiedenen Intermediärstypen für alle fünf Netzwerkangebote sind signifikant.

Betrachtet man die Ergebnisse für die Dienstleistungen der unterschiedlichen Intermediärstypen, fallen zwei Aspekte auf:

Kontakte zu Arbeitgebern werden von allen acht Intermediärstypen ermöglicht, allerdings unterscheiden sich die Häufigkeiten, mit denen die Intermediäre diese Netzwerkmöglichkeiten bieten, signifikant: Alle befragten Finanzdienstleister (100 %) geben an, Möglichkeiten zur Kontaktherstellung mit Arbeitgebern anzubieten, während bei den Berufsberatern und Karrierecoaches nur die Hälfte (50,0 %) diese Leistung anbieten. Die

große Mehrheit der Career Services (92,9 %), der Personalberatenden Intermediäre (90,0 %) und der Öffentlichen Intermediäre (81,8 %) sowie mehr als zwei Drittel der Arbeitsvermittelnden Intermediäre (68,8 %) und der Internetbasierten Intermediäre (66,7 %) bieten in ihrem Angebot die Möglichkeit, mit Arbeitgebern in Kontakt zu kommen.

Tabelle 20: Unterschiede im Leistungsangebot von Intermediären zur Erweiterung des professionellen Netzwerks

	Arbeitsvermittelnde Intermediäre	Personalberatende Intermediäre	Career Services	Internetbasierte Intermediäre	Öffentliche Intermediäre	Finanzdienstleister	Berufsberater und Karriere-	Exakter Test nach Fisher	Exakte Signifikanz
	N=16	N=10	N=56	N=3	N=11	N=5	N=30		
Kontakt zu Alumni/Ehemaligen	6,3 %	20,0 %	73,2 %	66,7 %	27,3 %	0,0 %	6,7 %	59,828	0,000*
Kontakte zu anderen Studierenden	12,5 %	0,0 %	58,9 %	33,3 %	27,3 %	20,0 %	10,0 %	35,471	0,000*
Kontakt zu Arbeitgebern	68,8 %	90,0 %	92,9 %	66,7 %	81,8 %	100 %	50,0 %	36,479	0,000*
Kontakt zu relevanten Organisationen	25,0 %	20,0 %	62,5 %	33,3 %	36,4 %	20,0 %	26,7 %	26,306	0,000*
Mentorenprogramm	18,8 %	10,0 %	46,4 %	33,3 %	0,0 %	40,0 %	6,7 %	20,863	0,003*

* $p \leq 0,05$

Die Mehrheit der Career Services ermöglicht Absolventen, Kontakte zu ehemaligen Studierenden zu knüpfen (73,7 %). Lediglich Internetbasierte Intermediäre bieten Absolventen vergleichsweise häufig diese Wege, mit Alumni in Kontakt zu treten (66,7 %), während die übrigen Intermediäre diese Art der Kontaktherstellung kaum als Dienstleistung im Portfolio haben. Zudem bietet die Mehrheit der Career Services (58,9 %) Absolventen Kontaktmöglichkeiten mit anderen Studierenden oder mit relevanten Organisationen (62,5 %). Neben den Career Services scheinen nur Internetbasierte Intermediäre und Öffentliche Intermediäre für Absolventen vielfältige Netzwerkmöglichkeiten zu bieten. Career Services scheinen demnach im Vergleich mit den anderen Intermediärstypen hinsichtlich der Erweiterung des professionellen Netzwerks für Absolventen die meisten

Möglichkeiten zu bieten und so mit sehr unterschiedlichen Maßnahmen auf die Entwicklung von Sozial-Ressourcen der Absolventen Einfluss zu nehmen. Für die übrigen Intermediärstypen steht vermutlich die Kontaktherstellung zu Arbeitgebern stärker im Fokus.

d. Dienstleistungen zur direkten Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen

Im Fragebogen wurden die Leistungen, mit denen die Intermediäre Absolventen und Arbeitgebern ermöglichen, miteinander in Kontakt zu kommen im Detail erhoben. Diese Dienstleistungen lassen sich wieder der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären zuordnen. Tabelle 21 stellt die Ergebnisse des Exakten Tests nach Fisher im Detail dar. Bei acht der zehn erhobenen Kontaktmöglichkeiten unterscheiden sich die Unterschiede für die verschiedenen Intermediärstypen signifikant. Nur bei den beiden Dienstleistungen Absolventenbuch und Personalmesse ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Intermediären, d.h. dass diese beiden Formate von den Intermediären gleichermaßen angeboten werden.

Tabelle 21: Unterschiede im Leistungsangebot von Intermediären zur direkten Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern

	Arbeitsver- mittelnde In- termediäre	Personalbe- ratende In- termediäre	Career Ser- vices	Internetba- sierte Inter- mediäre	öffentliche Intermediäre	Finanz- dienstleister	Berufsbera- ter und Kar- rierecoaches	Exakter Test nach Fisher	Exakte Signi- fikanz
	N=16	N=10	N=56	N=3	N=11	N=5	N=30		
Absolven- tenbuch oder ähn- liche For- mate	6,3 %	0,0 %	12,5 %	33,3 %	0,0 %	40,0 %	0,0 %	12,919	0,053
Arbeitge- berprä- sentatio- nen	18,8 %	10,0 %	62,5 %	33,3 %	36,4 %	40,0%	16,7 %	29,395	0,000 *
Arbeits- vermitt- lung/Stel- lenver- mittlung	50,0 %	80,0 %	14,5 %	0,0 %	81,8 %	20,0 %	16,7 %	35,595	0,000 *
Exkursio- nen zu Ar- beitge- bern	18,8 %	0,0 %	66,1 %	33,3 %	18,2 %	0,0 %	3,3 %	53,020	0,000 *
Fachvor- trag	6,3 %	50,0 %	55,4 %	0,0 %	54,5 %	20,0 %	13,3 %	24,922	0,000 *

	Arbeitsver- mittelnde In- termediäre	Personalbe- ratende In- termediäre	Career Ser- vices	Internetba- sierte Inter- mediäre	öffentliche Intermediäre	Finanz- dienstleister	Berufsbera- ter und Kar- rierecoaches	Exakter Test nach Fisher	Exakte Signi- fikanz
	N=16	N=10	N=56	N=3	N=11	N=5	N=30		
Karriere- events	6,3 %	40,0 %	67,9 %	33,3 %	36,4 %	20,0 %	20,0 %	35,521	0,000 *
Personal- messe	31,5 %	50,0 %	41,1 %	33,3 %	18,2 %	20,0 %	16,7 %	10,748	0,172
Stellen- markt/- börse	50,0 %	60,0 %	83,9 %	66,7 %	90,9 %	20,0 %	20,0 %	52,123	0,000 *
Work- shops zur Vermitt- lung von Fachkom- petenzen	6,3 %	30,0 %	51,8 %	33,3 %	36,4 %	20,0 %	20,0 %	19,641	0,005*
Work- shops zur Vermitt- lung von Softskills	6,3 %	20,0 %	76,8 %	33,3 %	27,3 %	40,0 %	23,3 %	47,983	0,000*

* $p \leq 0,05$

Bei der Betrachtung der Ergebnisse fallen drei Aspekte auf:

Als erstes zeigt sich, dass nahezu alle Intermediärstypen zur Kontaktherstellung zwischen Arbeitgeber und Absolventen einen Stellenmarkt oder eine Stellenbörse anbieten. Sieben der acht Intermediärstypen vermitteln so Kontakte zwischen den beiden Zielgruppen. Besonders viele Anbieter aus den Gruppen der Öffentlichen Intermediäre (90,9 %) und der Career Services (83,9 %) haben ein derartiges Medium im Angebot. Auch die Mehrheit der Arbeitsvermittelnden Intermediäre (50,0 %), der Personalberatenden Intermediäre (60,0 %) sowie der Internetbasierten Intermediäre (66,7 %) ermöglichen Absolventen und Arbeitgebern diese Möglichkeit der Kontaktaufnahme, während nur 20 % der Finanzdienstleister und der Berufsberater und Karrierecoaches diesen Service bieten und die Gruppe der Sonstigen Intermediäre diesen gar nicht im Angebot hat.

Zweitens scheinen die übrigen Leistungen sehr spezifisch zu sein und sich aus dem jeweiligen Intermediärstypus abzuleiten. So werden Arbeitsvermittlung bzw. Stellenvermittlungsleistungen fast ausschließlich von Öffentlichen Intermediären (81,8 %), Personalberatenden Intermediären (80,0 %) und Arbeitsvermittelnden Intermediären (50,0 %) angeboten. Nur ein geringer Anteil der Career Services (14,5 %), der Finanzdienstleister (20,0 %) bieten diese Direktvermittlung, Internetbasierte Intermediäre haben diese gar

nicht im Portfolio. Somit scheinen diese Leistungen wie an anderer Stelle bereits erläutert in der Charakteristik des Intermediärs verankert zu sein.

Betrachtet man die Verteilung der unterschiedlichen Leistungen auf die jeweiligen Intermediärstypen, so zeigt sich als dritter interessanter Aspekt ein Ergebnis, das bereits in den übrigen Analysen zu den Dienstleistungen aufgetreten ist: die Career Services bieten im Vergleich zu den übrigen Intermediärstypen wiederum ein relativ breites Leistungsspektrum zur Kontaktvermittlung zwischen Arbeitgebern und Absolventen an. Dieser Intermediärstypus hat Formate wie Arbeitgeberpräsentation (62,5 %), Exkursionen zu Arbeitgebern (66,1 %) sowie Karriereevents (67,9 %) im Portfolio, während diese bei den anderen Intermediären wenig bis kaum Anwendung finden. Zudem scheint die Vermittlung von Fach- und Softskill-Kompetenzen zur Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen ein Alleinstellungsmerkmal dieses Intermediärstyps zu sein: Ein Großteil der Career Service ermöglicht den Arbeitgebern, in Workshops den Absolventen Fachwissen (51,8 %) oder Schlüsselqualifikationen (76,8 %) zu vermitteln. Die übrigen Intermediärstypen bieten diese Möglichkeit der Kontaktaufnahme nur in wenigen Fällen. Bei der detaillierten Betrachtung der Dienstleistungen für die Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen fällt auf, dass die Finanzdienstleister auf die Frage, welche Möglichkeiten sie Absolventen zur Erweiterung ihres professionellen Netzwerkes böten, zu 100 % angeben, Kontakt zu Arbeitgebern zu ermöglichen. Betrachtet man nun die Aufschlüsselung der Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen, so zeigt sich, dass die zur Auswahl gestellten Leistungen nicht sehr häufig angeboten werden. Diesbezüglich bleibt offen, mittels welcher Wege die Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen durch diesen Intermediärstyp tatsächlich erfolgt.

4.3.2.3 Fazit: Intermediäre und deren Dienstleistungen

Die dargestellten signifikanten Unterschiede im Dienstleistungsangebot der Intermediäre lässt folgenden Schluss zu: Das Leistungsspektrum der Dienstleister ist wie dargestellt sehr stark ausdifferenziert und je nach Akteur sehr unterschiedlich. Mit Fokus auf das Leistungsangebot von Intermediären zur Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen lassen sich die unterschiedlichen Intermediäre hinsichtlich ihrer Leistungen charakterisieren und Hinweise auf ihre Funktion ableiten:

Die **Arbeitsvermittelnden Intermediäre** scheinen schwerpunktmäßig Arbeitsvermittlung und Personalvermittlung anzubieten mit dem Ziel Arbeitnehmer in Arbeitsverhält-

nisse zu bringen. **Personalberatende Intermediäre** haben diese beiden Dienstleistungen ebenso in ihrem Portfolio, bieten aber zudem stärker Beratungsleistungen zu Beruf und Karriere sowie Personalberatung/Headhunting/Executive Search und fokussieren somit den beraterischen Aspekt ihrer Tätigkeit. Beide Intermediärstypen konzentrieren sich diesen Ergebnissen nach vorrangig darauf, bei der Vermittlung bzw. bei der Stellenbesetzung zu interagieren, während Leistungen zur Kompetenzerweiterung von Absolventen eher zweitrangig zu sein scheinen. Ihr Hauptaugenmerk liegt infolgedessen auf den Bedürfnissen von Unternehmen und kann vorrangig als Unterstützung im Rekrutierungsprozess interpretiert werden. Sie erfüllen damit augenscheinlich vorrangig eine Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion.

Career Services bieten den vorangegangenen Analysen nach ein sehr breites Leistungsspektrum, das sich neben einem vielseitigen Beratungsangebot zu Beruf und Karriere vor allem durch ein großes Angebot zur Kompetenzentwicklung für Absolventen, zur Kontaktherstellung zu Arbeitgebern sowie durch unterschiedlichste Netzwerkmöglichkeiten von anderen Intermediären unterscheidet. Dieses Ergebnis lässt die Schlussfolgerung zu, dass Career Services diesen Bereich für sich besetzen und dementsprechend ein spezielles Angebot entwickelt haben. Zudem entsteht der Eindruck, dass sich dieser Intermediärstyp als Bindeglied an der Schnittstelle zwischen Arbeitgebern und Absolventen versteht. Aus diesen Ergebnissen kann vermutet werden, dass Career Services sich für viele unterschiedliche Interessensgruppen zuständig fühlen und versuchen, mit unterschiedlichen Leistungen diese Zielgruppen zu erreichen. Somit scheinen Career Services zum einen wichtig für die Employability-Entwicklung von Absolventen, fungieren aber auch als Multiplikatoren und Kommunikatoren.

Internetbasierte Intermediäre sind der durchgeführten Leistungsanalyse zufolge vorrangig allgemeine Informationsgeber und Kontaktplattform, die Kontakte zu Arbeitgebern und Alumni ermöglichen. Sie spielen keine Rolle bei der Kompetenzentwicklung von Absolventen und haben somit vor allem eine Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion inne.

Öffentliche Intermediäre haben – ähnlich wie Career Services – sehr vielfältige Angebote und bieten Informations- und Beratungsdienstleistungen für Absolventen zu Bewerbungsprozess und Beruf ebenso wie Möglichkeiten zur Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern. Im Unterschied zu Career Services besetzen sie jedoch das Thema Schlüsselkompetenztrainings weniger stark und bieten Maßnahmen zur Arbeitsvermittlung an. Sie scheinen sich somit ebenso als Dienstleister zwischen Arbeitgebern

und Absolventen zu verstehen und besetzen vorrangig eine Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion. Damit decken sie viele Bereiche des Employability-Entwicklungsprozesses sowie die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion ab.

Finanzdienstleister heben sich durch eine Doppelleistung von den übrigen Intermediärstypen ab. Neben den primären Angeboten Versicherungen und Finanzdienstleistungen, die beinahe ausschließlich dieser Intermediärstypus bietet, unterstützen sie laut der Leistungsanalyse vor allem im Bereich Individuelle Beratung zu Beruf und Karriere und im Bewerbungsprozess. Sie geben jedoch auch an, Absolventen die Möglichkeiten zur Kontaktherstellung zu Arbeitgebern zu bieten. Allerdings kann im Rahmen dieser Arbeit nicht genauer beleuchtet werden, welchen Beitrag dieser Intermediärstypus an der Schnittstelle Arbeitgeber und Absolventen leisten kann. Sie scheinen jedoch vorrangig Absolventen am Übergang in den Beruf bei auftretenden Finanzfragestellungen unterstützen zu wollen und weitere Leistungen aus dem Themenfeld Beruf und Karriere als Marketing-Leistung anzubieten. Damit bieten sie nur einen geringen Teil der Leistungen mit der Funktion der Employability-Entwicklung.

Berufsberater und Karrierecoaches agieren den Ergebnissen zufolge als Unterstützer bei Berufseinstieg und Karriere, indem sie individuelle Beratungsleistungen und Hilfestellungen beim Bewerbungsprozess anbieten. Sie bieten wenige Möglichkeiten zur Erweiterung des beruflichen Netzwerks und zur Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen. Ihre Leistungen sind damit auf Individuen und deren persönliche Bedarfe gerichtet, nicht auf Vermittlungsleistungen oder die Interessen von Arbeitgebern. Damit ist ihre Hauptfunktion die Employability-Entwicklung und insbesondere die Steigerung von Handlungs- und Identitätsressourcen. Hier stellt sich die Frage, welche Zielgruppe tatsächlich die Leistungen dieses Intermediärstyps nutzt – ob es sich hierbei um Absolventen oder Berufstätige handelt kann auf der Datenbasis nicht vollständig beantwortet werden.

Die Analyse der Leistungen der Intermediäre anhand der durchgeführten Clusterung ist weitestgehend konsistent mit den Beschreibungen der Tätigkeiten von Intermediären in der vorhandenen Literatur wie in Kapitel 2.4.2 dargestellt, was für eine hohe Datenqualität spricht. Basierend auf der Analyse der Dienstleistungen und den daraus abgeleiteten Hinweisen hinsichtlich der Funktion von Intermediären können die unterschiedlichen Intermediärstypen im späteren Verlauf der Arbeit gezielt in den Prozess der Employability-Entwicklung von Absolventen eingeordnet werden.

Weiterhin bleibt festzuhalten, dass das Dienstleistungsangebot vieler Intermediäre nicht ausschließlich auf die Employability-Entwicklung von Absolventen fokussiert ist. Leistungen wie z.B. Outplacement oder Personalentwicklung lassen sich zwar der Employability-Entwicklung zuordnen, finden aber wesentlich später im beruflichen Werdegang statt. Es bleibt zu vermuten, dass Intermediäre, die einen ganzheitlichen Dienstleistungsansatz verfolgen, sich nicht nur auf die Zielgruppe der Berufseinsteiger fokussieren. Diese Dienstleistungen spielen im Leistungsportfolio von Intermediären zwar eine Rolle, sollen jedoch im weiteren Teil der Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

Die Ergebnisse liefern wichtige Hinweise auf die Funktion von Intermediären. Festzuhalten bleibt zudem, dass es Leistungen gibt, die typisch für bestimmte Intermediäre zu sein scheinen. Diese typischen Leistungen können als Kernkompetenzen der jeweiligen Intermediäre verstanden werden, da hier angenommen wird, dass es sich hierbei um eine ausgeprägte Kompetenz handelt, die die Intermediäre von anderen Intermediären unterscheidet und ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschafft (Krüger 2006). Neben diesen Unterschieden ist auffällig, dass es ebenso Leistungen gibt, die über alle Intermediäre hinweg angeboten werden. Dies spricht dafür, dass es sich bei den Intermediären trotz dieser Unterschiede um ähnliche Akteure handelt und der Vergleich dieser Intermediärstypen machbar ist.

4.3.3 Rolle, Funktion und Selbstverständnis von Intermediären

Der Fragenkomplex der Forschungsfrage 3 beschäftigt sich mit der Rolle, Funktion und dem Selbstverständnis von Intermediären. In einem ersten Schritt sollen die Rolle und Funktion von Intermediären aus der Perspektive der Absolventen und der Arbeitgeber untersucht und verglichen werden (F3a). Anschließend werden die Rolle und Funktion von Intermediären aus der Sicht der Intermediäre selbst, also das Selbstverständnis von Intermediären, untersucht (F3b) und mit den Erwartungen an die Intermediäre durch die beiden Zielgruppen Absolventen und Arbeitgeber abgeglichen (F3c). In einem dritten Schritt wird untersucht, ob Career Services eine Sonderfunktion unter den Intermediären einnehmen (F3d).

Zunächst sollen die Informationsprozesse beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen betrachtet werden, um Aussagen über die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären treffen zu können. Im Anschluss daran werden die Rolle und Funktion von Intermediären aus der Perspektive der Absolventen und Arbeitgeber be-

trachtet und miteinander verglichen. Dabei werden das Bild, das die jeweiligen Zielgruppen von den Intermediären haben, deren Interesse an Intermediären und deren Leistungen sowie die Einschätzungen hinsichtlich Kompetenzen und Problemen bzw. Defiziten der jeweiligen Intermediärstypen durch die beiden Befragungsgruppen analysiert. Das Selbstverständnis von Intermediären wird mittels Erwartungen, die Intermediäre an sich gestellt sehen und einer Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen erhoben.

4.3.3.1 Informationsprozesse beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

Im Arbeitsmodell wird angenommen, dass die Intermediäre eine Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion für Arbeitgeber und Absolventen übernehmen, also Informationsprozesse ablaufen. Zudem lassen die Ergebnisse aus der Vorstudie vermuten, dass die Arbeitgeber die Intermediäre als Unterstützung bei den Rekrutierungsprozessen nutzen. Mit einer Abfrage, welche Wege Absolventen zur Stellensuche oder zur Informationsgewinnung über Arbeitgeber nutzen bzw. welche Wege von Arbeitgebern genutzt werden, um mit der Zielgruppe der Absolventen in Kontakt zu treten, soll versucht werden, die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären abzubilden.

4.3.3.1.1 Wichtige Informationskanäle für Absolventen

Absolventen informieren sich vorrangig über die Homepages von Arbeitgebern über Stellenangebote ($M=4,48$, $SD=0,840$), am zweithäufigsten werden Online-Stellenbörsen ($M=3,68$, $SD=3,68$) genutzt. Persönliche Kontakte ($M=3,25$, $SD=1,314$) und Messeformate ($M=3,11$, $SD=1,320$) scheinen für Absolventen wichtiger zu sein als Career Services, Internetbasierte Intermediäre, Arbeitsvermittelnde Intermediäre oder Personalberatende Intermediäre.

Um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren ist den vorliegenden Ergebnissen nach die Homepage von Unternehmen die wichtigste Informationsquelle für Absolventen ($M=4,50$, $SD=0,882$). Messeformate, die den direkten Kontakt zu Arbeitgebervertretern ermöglichen, sind das Format, das am zweitwichtigsten erscheint ($M=3,66$, $SD=1,235$) und Career Services scheinen der drittwichtigste Informationskanal über Arbeitgeber zu sein ($M=3,36$; $SD=1,346$). Die übrigen Informationskanäle scheinen tendenziell eher unwichtig zu sein. Tabelle 22 stellt Ergebnisse zu den jeweiligen Informationskanälen für Absolventen im Detail dar.

Tabelle 22: Wichtige Informationskanäle für Absolventen beim Berufseinstiegsprozess

	N	M	SD
Genutzte Wege zur Stellensuche			
Stellenausschreibung auf der Homepage von Arbeitgebern	120	4,48	0,840
Stellenausschreibung über Online-Stellenbörsen (z.B. StepStone, Monster)	119	3,68	1,359
Stellenausschreibungen über Agentur für Arbeit	119	2,41	1,217
Stellenausschreibung über Career Services	119	2,92	1,400
Stellenausschreibung über Online-Plattformen bzw. E-Recruiting-Anbieter (z.B. Staufenbiel, Xing,...)	118	2,95	1,364
Gezielte Suche über Personaldienstleister	118	1,92	1,098
Direktansprache durch Headhunter, Personalberater	118	1,76	1,084
Nutzung persönlicher Kontakte (z.B. Professoren, Bekannte)	118	3,25	1,314
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	119	3,11	1,320
Genutzte Wege zur Informationsgewinnung über Arbeitgeber			
Angebote der Agentur für Arbeit	121	2,58	1,401
Angebote von Career Services bzw. Career Centern an Hochschulen und Universitäten	120	3,36	1,346
Karriere-Homepage von Unternehmen	119	4,50	0,882
Kontakte zu studentischen Vereinen oder Organisationen	119	2,61	1,230
Messen an Hochschulen und Universitäten	121	3,66	1,235
Newsletter von Serviceanbietern (z.B. Staufenbiel, Absolventa)	119	2,13	1,096
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	120	2,91	1,290
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	119	2,93	1,280
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale (Staufenbiel, Absolventa, Kununu)	119	2,50	1,268

* Skala: 1 = unwichtig, 5 = wichtig

Beim Vergleich der beiden Gruppen der Befragten, die sich zum Befragungszeitpunkt noch im Studium befanden und den Absolventen, die bereits den Berufseinstieg erlebt haben, gibt es hinsichtlich der Beurteilung der Wichtigkeit lediglich vier Informationskanäle, bei denen sich die Studierenden von den Absolventen signifikant unterscheiden:

Studierende ($M=4,64$, $SD\ 0,609$) empfinden bei der Suche nach Stellenausschreibungen die Unternehmensseiten als signifikant ($F(1,118)=7,16$, $p=0,009$) wichtiger als Absolventen ($M=4,23$, $SD=1,07$). Zudem ergibt sich ein signifikanter Unterschied ($F(1,117)=4,80$, $p=0,030$) bei der Wichtigkeit von Stellenausschreibungen über die Agentur für Arbeit: für Studierende ($M=2,60$, $SD=1,13$) ist dieser Stellenmarkt zwar tendenziell unwichtig, dennoch bewerten Absolventen diese Stellenbörse als noch weniger wichtig ($M=2,11$, $SD=1,30$) als Personen, die sich noch im Studium befinden.

Auch bewerten Studierende ($M=4,64$, $SD=0,78$) die Karriere-Homepage von Unternehmen beim Informationsprozess über Arbeitgeber als signifikant ($F(1,117)=4,35$, $p=0,039$) wichtiger als Absolventen ($M=4,30$, $SD=1,00$). Ebenso gibt es signifikante Unterschiede in der Einschätzung der Wichtigkeit von studentischen Organisationen zur Information über Arbeitgeber ($F(1,117)=9,41$, $p=0,003$): Studierende empfinden diese als wichtiger ($M=2,88$, $SD=1,17$) als Absolventen ($M=2,19$, $SD=1,21$). Die vollständigen Ergebnisse sind in Anhang 8 dargestellt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass es zwar durchaus signifikante Unterschiede im Informationsverhalten von Studierenden und Absolventen gibt, die beiden Gruppen sich aber dennoch relativ ähnlich ist. Es scheint, dass manche Informationskanäle aber mit dem erfolgten Berufseinstieg an Wichtigkeit verlieren.

4.3.3.1.2 Wichtige Rekrutierungskanäle für Arbeitgeber

Für Arbeitgeber ist eine Stellenausschreibung auf der eigenen Homepage das wichtigste Kommunikationsmittel für Vakanzen ($M=4,50$, $SD=0,99$), auch Online-Stellenbörsen werden als wichtig beurteilt ($M=4,02$, $SD=1,30$). Als tendenziell wichtig für die Ausschreibung von Stellen werden persönliche Kontakte ($M=3,61$, $SD=1,16$) und Career Services ($M=3,54$, $SD=1,16$) eingeschätzt. Andere Internetbasierte Intermediäre sind den befragten Arbeitgebervertretern nach im Ausschreibungsprozess weniger wichtig ($M=3,03$, $SD=1,24$), während die übrigen Intermediäre eher als unwichtig eingeschätzt werden. Tabelle 23 können die genauen Ergebnisse entnommen werden.

Tabelle 23: Wichtige Informationskanäle für Arbeitgeber beim Rekrutierungsprozess

	N	M*	SD
Instrumente zur Stellenausschreibung			
Stellenausschreibung auf eigener Homepage	111	4,50	0,990
Stellenausschreibung über Online-Stellenbörsen (z.B. StepStone, Monster)	109	4,02	1,291
Stellenausschreibungen über Agentur für Arbeit	107	1,90	1,072
Stellenausschreibung über Career Services/Career Center oder ähnlichen Einrichtungen an Hochschulen.	110	3,54	1,163
Stellenausschreibung über E-Recruiting-Anbieter bzw. ähnliche Internetportale (z.B. Staufenberg ...)	109	3,03	1,243
Gezielte Suche über Personaldienstleister	108	1,83	1,156
Direktansprache durch Headhunter	107	1,66	1,115
Nutzung persönlicher Kontakte (z.B. Professoren, Bekannte)	109	3,61	1,163
Stellenbörse der Agentur für Arbeit	109	2,16	1,321

	N	M*	SD
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	109	3,27	1,412
Instrumente zur Information von Hochschulabsolventen			
Angebote der Agentur für Arbeit	104	2,02	1,223
Angebote von Career Services bzw. Career Centern an Hochschulen und Universitäten	106	3,63	1,275
Karriere-Homepage von Unternehmen	109	4,50	0,929
Kontakte zu studentischen Vereinen oder Organisationen	105	3,30	1,143
Messen an Hochschulen und Universitäten	106	3,77	1,289
Newsletter von Serviceanbietern (z.B. Staufenberg, Absolventa)	105	1,94	1,142
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	107	3,12	1,484
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	107	3,22	1,355
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale (Staufenberg, Absolventa, Kununu)	106	2,75	1,472

* Skala: 1 = unwichtig, 5 = wichtig

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Informationsstreuung über den Arbeitgeber: auch hier ist die eigene Homepage laut den Befragten die wichtigste Informationsquelle ($M=4,50$; $SD=0,93$), Messeformate ($M=3,77$, $SD=1,29$) und Career Services ($M=3,63$, $SD=1,28$) werden tendenziell als wichtig eingeschätzt, während die übrigen Intermediäre für die Informationsweitergabe an Hochschulabsolventen kaum eine Rolle zu spielen scheinen.

Auch bei den Einschätzungen der Arbeitgeber ist eine relativ hohe Standardabweichung von $SD \leq 1,00$ erkennbar. Um die große Streuung zu erklären, sollen auch hier die Unternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmensgröße mittels Kruskal-Wallis-Tests verglichen werden. Im Anhang 8 sind die Ergebnisse für den Vergleich der Rekrutierungskanäle hinsichtlich der Unternehmensgröße im Detail aufgeführt. Hier sollen nur die wichtigsten Aspekte dargestellt werden:

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmensgröße vermutlich einen Einfluss auf die Einschätzung der Wichtigkeit bestimmter Informationskanäle hat. So ergeben sich signifikante Unterschiede bei der Einschätzung der Wichtigkeit der Stellenausschreibung auf der eigenen Homepage ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(3)=13,28$, $p=0,004$): je kleiner das Unternehmen, desto unwichtiger ist die eigene Homepage. Kleinstunternehmen geben z.B. an, dass für sie die Wichtigkeit der eigenen Homepage mit einem Mittelwert von $M=3,38$ ($SD=1,77$) nicht besonders wichtig ist, während größere und große Unternehmen die Stellenausschreibungen auf der eigenen Homepage als sehr wichtig betrachten ($M=4,80$,

SD=0,49). Dementsprechend unterscheiden sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Größe auch bei der Nutzung von Online-Stellenbörsen ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(3)=8,778$, $p=0,032$): für größere und große Unternehmen sind diese sehr wichtig ($M=4,44$, $SD=0,81$), während Kleinstunternehmen diese sehr unterschiedlich stark zu nutzen scheinen, wie der Mittelwert von $M=3,38$ und die hohe Standardabweichung von $SD=1,768$ vermuten lassen.

Messeauftritte jeglicher Art sind sowohl im Bereich Stellenausschreibung ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(3)=13,633$, $p=0,002$) als auch als Instrument zur Information von Hochschulabsolventen für größere und große Unternehmen von größerer Bedeutung als für kleinere Unternehmen ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(3)=13,587$, $p=0,004$). Vor allem größere und große Unternehmen nutzen diese Art der Informationsweitergabe, während Messeauftritte für Kleinstunternehmen nicht wichtig zu sein scheinen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung decken sich mit den in der IAB-Studie von Czepek et al. (2015) identifizierten Rekrutierungswegen: Demnach nutzen vor allem größere Betriebe neben ihrer Homepage auch externe Suchwege zur Stellenbesetzung wie Internetdienste und Arbeitsvermittlungen oder die Agentur für Arbeit. Klein- und Kleinstbetriebe hingegen nutzen laut IAB-Studie die eigene Homepage nur zu 18 % bzw. 35 %, und nur 75 % der kleineren Betriebe gehen über externe Suchwege. Sehr erfolgreich nutzen kleine und mittelgroße Unternehmen persönliche Kontakte und andere informelle Suchwege, während diese bei Großbetrieben nur zu 39 % erfolgreich sind (Czepek et al. 2015).

Auch wenn die Unternehmensgröße als Erklärung für die zum Teil hohen Standardabweichungen herangezogen werden kann, finden sich auch bei der Aufschlüsselung der Arbeitgeber nach Unternehmensgröße noch große Standardabweichungen, sodass vermutet werden muss, dass sich die Arbeitgeber hinsichtlich ihrer Informations- und Rekrutierungsstrategien aus anderen Gründen stark unterscheiden. Leider geben die erhobenen Daten keine deutlichen Hinweise, welche Faktoren zu den doch sehr unterschiedlichen Rekrutierungs- und Informationsstrategien führen.

4.3.3.1.3 Fazit: Informationsprozesse und Intermediäre

Betrachtet man das Suchverhalten von Absolventen und die Rekrutierungswege von Arbeitgebern, so scheint es, dass beide Gruppen den direkten Kontakt zu bevorzugen scheinen. Dies entspricht dem traditionellen Vorgehen bei der Stellensuche bzw. bei der Mitarbeiterrekrutierung. Grundsätzlich werfen diese Ergebnisse die Frage auf, ob bei

Prozessen wie der Stellensuche bzw. -besetzung oder bei der Information über Arbeitgeber Intermediäre eine Relevanz haben. Dies würde bedeuten, dass die Multiplikator- und Kommunikationsfunktion nicht entscheidend ist und die Rolle von Intermediären bei diesen Prozessen vernachlässigbar ist.

Allerdings scheint der moderne Arbeitsmarkt sowohl für die Absolventen als auch Arbeitgeber wie in Kapitel 4.2 dargestellt Übergangsschwierigkeiten zur Folge zu haben und die Befragten sind sich dieser Problematik durchaus bewusst. In der Konsequenz bedeutet das, dass der direkte Kontakt von beiden Seiten immer noch sehr wichtig ist, sich aber auch auf Basis der erhobenen Daten Spielräume für Intermediäre ergeben. Damit lässt sich vermuten, dass der Arbeitsmarkt sich wie im ersten Teil der Arbeit beschrieben zu verändern zu scheint und Intermediäre auch in Deutschland verstärkt an Bedeutung gewinnen. Die Rolle und Funktion von Intermediären soll deshalb im weiteren Verlauf detaillierter betrachtet werden.

4.3.3.2 Rolle und Funktion von Intermediären aus Absolventensicht

Die Absolventen sollten auf einer Skala von 1 (= nein) bis 3 (= ja) angeben, ob sie von den jeweiligen Intermediären eine Vorstellung über deren Rolle und Funktion von Intermediären an der Schnittstelle Studium-Beruf haben. Tabelle 24 stellt die Ergebnisse dar.

Tabelle 24: Vorstellungen über Rolle der Intermediäre aus Absolventensicht

	N	M*	SD
Career Service/Career Center und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	121	2,39	0,711
Agentur für Arbeit	119	2,28	0,747
Lehrstühle/Professoren oder andere Kontakte an der Hochschule/Universität	122	2,11	0,690
Berufsberater und Karrierecoaches	120	2,04	0,760
Studentische Organisationen	120	2,01	0,704
Personaldienstleister und Arbeitsvermittler	121	1,98	0,753
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	120	1,91	0,745
Headhunter und Personalberater	120	1,75	0,759
Finanzdienstleister	120	1,64	0,742

* Skala: 1 = keine klare Vorstellung, 3 = klare Vorstellung

Die Ergebnisse zeigen, dass die Absolventen im Vergleich die konkretesten Vorstellungen über die Arbeit von Career Services haben ($M=2,39$, $SD=0,711$). Über die meisten übrigen Intermediärstypen und deren Aufgaben scheinen die Studierenden nur teilweise konkrete Vorstellungen zu haben, da die Mittelwerte zwischen 1,91 und 2,28 liegen. Von

der Tätigkeit der Finanzdienstleister haben die Befragten keine genaue Vorstellung ($M=1,64$, $SD\ 0,742$), auch über die Arbeit von Personalberatern und Headhuntern scheinen Absolventen kein klares Bild zu haben ($M=1,75$, $SD=0,759$).

Der Vergleich zwischen den Studierenden und Absolventen in der Stichprobe zeigt keine signifikanten Unterschiede, d.h. auch durch den Berufseinstieg verändert sich die Wahrnehmung dieser Intermediäre nicht. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Befragten über die Rolle und Funktion der meisten Intermediäre keine klaren Vorstellungen haben zu scheinen. Im Folgenden soll diese Einschätzung anhand des Interesses von Absolventen an den Dienstleistungen der Intermediäre sowie einer Einschätzung der Kompetenzen und Defizite dieser Akteure genauer untersucht werden.

4.3.3.2.1 Interesse von Absolventen an Leistungen zur Employability-Entwicklung

Auf die Frage, welches Angebot von Intermediären an der Schnittstelle Studium-Beruf für die Absolventen von Interesse sei, zeichnet sich ein klares Bild ab. Besonders interessant sind individuelle Beratungsleistungen zu Berufseinstieg, Arbeitsmarkt und Bewerbung (73,4 %), Stellenbörsen (66,1 %) und Informationen zu Beruf und Arbeitsmarkt (59,3 %) sowie die Vorstellung von Berufsbildern (49,2 %). Jeder zweite (50,0 %) der befragten Absolventen findet auch Möglichkeiten zur Netzwerkerweiterung interessant. Angebote zum Erwerb von Fachthemen und zur Entwicklung von Softskills sind für jeweils 44,4 % der Befragten von Interesse, während Tests zur Beruflichen Eignung nur für knapp jeden dritten Befragten (29,8 %) relevant sind. Die wenigsten Absolventen sind an Informationen zu Finanzdienstleistungen und Versicherungen interessiert (12,1 %).

Auch hier ergibt ein Vergleich der beiden Gruppen Studierende und Absolventen keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des Interesses an den Leistungen der Intermediäre.

Für Absolventen scheinen Knigge-Trainings die interessantesten Weiterbildungsmaßnahmen im Themenkomplex Entwicklung von Fach- und Methodenkompetenz sowie Schlüsselqualifikation zu sein. Bei der detaillierten Betrachtung fällt auf, dass die Studierenden Angebote, die den Bewerbungsprozess betreffen, nämlich Vorstellungsgespräch (70,2 %), Assessment-Center (68,5 %) und Bewerbungsunterlagen (54,8 %), besonders erforderlich finden. Inwieweit andere Themen zur Kompetenzentwicklung für Absolventen attraktiv sind kann Tabelle 25 entnommen werden.

Tabelle 25: Interesse von Absolventen an Leistungen zur Entwicklung von Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenz

Kompetenzentwicklungsmaßnahme	Anteil
Knigge-Trainings	75,8 %
Vorstellungsgespräch	70,2 %
Assessment-Center	68,5 %
Selbstpräsentation	66,9 %
Rhetorik-Kurse	59,7 %
Bewerbungsunterlagen	54,8 %
Konfliktmanagement	49,2 %
Projektmanagement	48,4 %
Körpersprache	44,4 %
EDV (Word, Excel, LaTeX...)	42,7 %
Stimme und Sprechen	41,9 %
Teamarbeit	33,1 %
Wissenschaftliches Arbeiten	28,2 %

Das Interesse von Absolventen an Leistungen zur Erweiterung ihres professionellen Netzwerks ist besonders bei Maßnahmen zur Kontaktherstellung mit Arbeitgebern hoch (87,1 %). Die Kontaktvermittlung zu relevanten Organisationen (41,1 %) und Mentorenprogramme sind demnach zwar für Absolventen nicht unattraktiv, aber scheinen für diese Zielgruppe eine weit weniger große Rolle zu spielen wie direkte Kontaktmöglichkeiten.

Hinsichtlich der beiden angenommenen Funktionen, die Intermediäre innehaben, bedeuten diese Ergebnisse, dass Angebote im Hinblick auf die Employability-Entwicklung, insbesondere Leistungen, die der von den Absolventen geschilderten Problematiken Unsicherheit und Unwissenheit bei der Jobsuche Abhilfe schaffen könnten, für diese Zielgruppe von Interesse sind. Aber auch die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären scheint für Absolventen attraktiv zu sein, um mit Arbeitgebern in Kontakt zu kommen.

Die Studierenden wurden zudem zu den Gebühren für Leistungsangebote von Intermediären befragt. Dazu sollten sie auf einer Skala von 1=stimme nicht zu bis 5=stimme zu angeben, ob Kosten für das Leistungsangebot für die Absolventen und die Arbeitgeber erhoben werden sollten. Demnach sollte das Angebot von Intermediären für Hochschulabsolventen kostenfrei sein ($M=1,44$, $SD=0,84$). Für die Arbeitgeber ergibt sich ein Mittelwert von $M=2,74$ ($SD=1,34$). Dieses Ergebnis lässt sich derart interpretieren, dass

nach Meinung der Absolventen auch für Arbeitgeber eher keine Gebühren für die Leistungen von Intermediären anfallen sollten. Allerdings deutet die relativ hohe Standardabweichung darauf hin, dass die Absolventen hier sehr unterschiedliche Haltungen einnehmen und der Mittelwert ist somit nur bedingt interpretierbar.

4.3.3.2.2 Kompetenzen der Intermediäre aus Absolventensicht

Die Absolventen wurden gebeten, die im Fragebogen aufgeführten Intermediäre hinsichtlich deren Kompetenzen einzuschätzen. Tabelle 26 gibt einen Überblick über die Kompetenzeinschätzungen der Befragten. Auffällig ist, dass Arbeitsvermittelnde Intermediäre (M=4,26), Personalberatende Intermediäre (M=4,80) und Öffentliche Intermediäre (M=4,00) als kompetent bis sehr kompetent bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung wahrgenommen werden, während die übrigen Intermediäre hier im mittleren Bereich liegen bzw. die Finanzdienstleister (M=2,37) hier als nicht sehr kompetent eingeschätzt werden. Bei der Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern werden Personalberatende Intermediäre (M=3,94) und Career Service (M=3,91) als kompetent beurteilt, Arbeitsvermittelnde Intermediäre werden hier als tendenziell kompetent eingeschätzt (M=3,75).

Career Services (M=4,02) und Berufsberater und Karrierecoaches (M=3,86) werden am kompetentesten bei der Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche wahrgenommen. Für den beruflichen Orientierungsprozess scheinen die Berufsberater und Karrierecoaches für die Absolventen am vertrauenerweckendsten zu sein (M=4,24), während die Arbeitsvermittelnden Intermediäre (M=2,51) ähnlich wie die Personalberatenden Intermediäre (M=2,31) und Finanzdienstleister (M=2,24) von der Zielgruppe der Absolventen in diesem Bereich als nicht kompetent eingeschätzt werden.

Auch hier gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen Studierenden und Absolventen. Bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen erzielen die Career Services (M=3,59) und Berufsberater und Karrierecoaches (M=3,58) die höchsten Mittelwerte, wobei diese Mittelwerte lediglich als tendenziell kompetent interpretiert werden können. Allen übrigen Intermediären wird hier keine Kompetenz zugesprochen.

Interessant ist bei der Kompetenzeinschätzung, dass viele der Absolventen angeben, dass sie nicht beurteilen können, inwieweit der jeweilige Intermediär kompetent in den zu beurteilenden Tätigkeiten ist. Besonders häufig wird diese Antwortmöglichkeit bei der Bewertung der Finanzdienstleister gewählt, hier geben jeweils über 50 % der Befragten an, diese nicht beurteilen zu können. Auch bei den Arbeitsvermittelnden Intermediären

und den Personalberatenden Intermediären gibt etwa die Hälfte der Absolventen an, diese nicht beurteilen zu können. Diese Intermediärstypen schätzen die Absolventen zudem häufig als nicht relevant für Unterstützung von Absolventen ein. Bei den Intermediärstypen Career Services, Öffentliche Intermediäre und Berufsberater und Karrierecoaches sowie bei den Studentischen Organisationen wird die Option „kann ich nicht beurteilen“ vergleichsweise selten gewählt. Dies legt die Vermutung nahe, dass aufgrund von Erfahrungswerten oder Kontakten mit diesen Institutionen eine Bewertung leichter vorzunehmen ist.

Die genauen Kennwerte zur Kompetenzeinschätzung der jeweiligen Intermediäre sind detailliert dem Anhang zu entnehmen (vgl. Anhang 9).

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Absolventen die Intermediäre hinsichtlich der Kompetenzen sehr unterschiedlich beurteilen: Arbeitsvermittelnde Intermediäre und Personalberatende Intermediäre werden als kompetent bei Dienstleistungen, die sich an Arbeitnehmer richten, beurteilt, verfügen aber der Einschätzung der Absolventen nach über wenig Kompetenz in den Unterstützungsprozessen für Absolventen. Bei den Berufsberatern und Karrierecoaches verhält es sich umgekehrt: diese verfügen nach Einschätzung der Absolventen über die größte Expertise bei Unterstützungsprozessen beim Berufseinstieg. Career Services hingegen werden bei allen Bereichen als tendenziell kompetent bewertet. Dies könnte als Hinweis auf die Sonderrolle von Career Services beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen interpretiert werden und wird im Kapitel 4.3.3.7 näher betrachtet.

Finanzdienstleister werden von den Absolventen als wenig kompetent sowohl bei Unterstützungsprozessen von Absolventen als auch bei Dienstleistungen für Arbeitgeber eingeschätzt und die Befragten scheinen zudem keine klaren Vorstellungen über diesen Dienstleister zu haben.

Zudem fällt auf, dass die Standardabweichung SD häufig größer als 1 ist, d.h. dass die Absolventen die Kompetenzen der Intermediäre stark unterschiedlich einschätzen.

Die Rolle, die Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen zu spielen scheinen, ist aus Absolventensicht damit offenbar nicht ganz klar. Dennoch lassen sich Hinweise aus den Ergebnissen ableiten, dass den Intermediärstypen unterschiedliche Rollen zugeschrieben werden.

Tabelle 26: Kompetenzeinschätzung der Intermediäre durch Absolventen

	Arbeitsver- mittelnde In- termediäre		Personalbe- ratende In- termediäre		Career Ser- vices		Internetba- sierte Inter- mediäre		Öffentliche Intermediäre		Finanzdienst- leister		Berufsbera- ter und Karri- erecoaches		Studentische Organisatio- nen	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbeset- zung	4,26	1,009	4,80	,562	3,54	1,148	3,82	1,036	4,00	1,080	2,37	1,326	3,00	1,234	2,69	1,215
Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	3,32	1,214	2,90	1,387	4,02	1,032	3,73	1,040	3,59	1,269	2,21	1,119	3,86	1,102	3,72	1,017
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarke- ting	2,69	1,323	2,89	1,487	3,79	,978	2,91	1,281	2,62	1,413	2,14	1,325	2,28	1,059	3,10	1,447
Kontaktherstellung zwischen Absol- venten und Arbeit- gebern	3,75	1,177	3,94	1,145	3,91	1,091	3,62	1,131	3,36	1,322	2,33	1,163	3,05	1,202	3,76	1,081
Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungspro- zess	2,51	1,218	2,31	1,367	3,68	1,298	2,52	1,079	3,14	1,384	2,24	1,280	4,24	1,067	3,62	1,159
Unterstützung der Studierenden/Ab- solventen bei Be- werbungsverfahren vorbereiten	2,60	1,321	2,36	1,319	3,96	1,204	2,40	1,148	3,17	1,362	2,67	1,364	4,04	1,075	3,38	1,056
Vermittlung von Schlüsselkompe- tenzen für Absol- venten	2,16	1,200	2,06	1,289	3,59	1,251	1,93	1,120	2,39	1,359	2,26	1,332	3,58	1,235	3,49	1,243

1 = keine Kompetenz – 5 = hohe Kompetenz

4.3.3.2.3 Probleme und Defizite bei Intermediären aus Absolventensicht

Abschließend sollten die Befragten potenzielle Probleme oder Defizite der jeweiligen Intermediäre angeben. Interessant ist dabei, dass für alle Intermediärstypen mehr als jeder zweite Befragte Schwierigkeiten zu sehen scheint. Bei den Finanzdienstleistern befürchten die Befragten zu 71,0 % Probleme und Defizite, jeweils 64,5 % der Befragten empfinden die personalberatenden Intermediäre und die öffentlichen Intermediäre als defizitär. Über alle Intermediärstypen hinweg wird sowohl das Angebot als nicht attraktiv bewertet und die mangelnde Professionalität bzw. Qualität kritisiert. In diesem Zusammenhang kann Qualität und Professionalität als Kundenzufriedenheit über die Erreichung eines bestimmten Zwecks verstanden werden (Harvey und Green 2001).

Nachfolgend werden die Ergebnisse für die einzelnen Intermediärstypen skizziert. Die vollständigen Ergebnisse können dem Anhang 9 entnommen werden.

a. Arbeitsvermittelnde Intermediäre

62,1 % der befragten Absolventen geben an, Probleme und Defizite bei den Personaldienstleistern zu sehen. Zwar nutzen die meisten der Befragten nicht die Möglichkeit, diese durch die offenen Antwortmöglichkeiten zu konkretisieren, diejenigen, die diese Möglichkeit nutzen, sehen jedoch als Hauptproblem, dass die Personaldienstleister die Vermittlungsquote im Fokus haben. Elf Aussagen lassen sich durch diesen Code beschreiben, z.B.: „(...) Vermittlungsquote hat für den/die Key Account Manager_in höchste Priorität“ oder „Quotenorientiert“. Die Befragten unterstellen diesen Dienstleistern also damit ein hohes Eigeninteresse und stellen damit die Neutralität der Vermittlungen indirekt in Frage.

Weiterhin gelten die durch Personaldienstleister vermittelten Jobs als weniger attraktiv. Hierunter fallen Aussagen wie „Absolventen werden hier anscheinend unterbezahlt.“, „evtl. keine langfristigen Stellen“ oder „nicht arbeitnehmerfreundlich“. Auch wird Kritik an der Arbeitsweise der Personaldienstleister geübt, z.B. „Kein Einblick in die Unternehmen und deren Bedürfnisse“ oder „Falsche Suchmethoden bei Spezialisierung. Z.B. Sportpsychologen sind keine Therapeuten“ oder „nehmen sich zu wenig Zeit“.

Zudem bemängeln acht Befragte, dass die Personaldienstleister unattraktive Rahmenbedingungen bieten: „Gefahr, immer beim Personaldienstleister zu bleiben und nie übernommen zu werden“ oder „geringere Bezahlung, schlechtere Arbeitsbedingungen (z.B. nur Kurzzeitverträge)“.

Zwei Befragte berichten konkret von negativen Erfahrungen, dass die Qualität der Angebote für sie unpassend war: z.B. „(...) Ich persönlich bin in den Genuss einer solchen

Dienstleistung gekommen und habe durch den Vermittler ein höchst unattraktives Angebot erhalten. (Direkteinstieg nach Bachelorabschluss auf Mindestlohn-Niveau)“.

b. Personalberatende Intermediäre

Die Absolventen äußern gegenüber den Headhuntern und Personalberatern zu rund 65 % Bedenken. Ein Großteil der Befragten macht wiederum keine Angaben, welche Probleme und Defizite sie bei diesem Intermediärstypus sehen. Diejenigen, die die freie Antwortmöglichkeit nutzen, sehen als größtes Problem, dass die Headhunter und Personalberater nur für eine sehr spezifische Zielgruppe ein attraktives Angebot haben: „nur für bestimmte Zielgruppen relevant“, „Picken sich nur die Top-10 Performer heraus“ oder „ich denke, dass Headhunter eher für Berufserfahrene eingesetzt werden und nicht an der Uni präsent sind“. Neun Aussagen lassen sich entsprechend als „Zielgruppenspezifisches Angebot“ codieren.

Zudem wird auch bei diesem Intermediärstypus in vier Aussagen kritisiert, dass die Vermittlungsquote im Fokus steht: „Auf eigene Interessen – die Personalvermittlung – bedacht“ oder „Nur auf persönliche Nutzenmaximierung fokussiert“. Weiterhin zeigen drei Kommentare, dass die Studierenden die Headhunter und Personalberater als arbeitgeberorientiert betrachten und befürchten, dass der zu Vermittelnde nicht im Fokus steht: „Suchen für Arbeitgeber persönlich Angestellte. Möglicherweise zu wenig Unterstützung für diejenigen die selbst suchen.“ oder „nur bereits geeignet erscheinende potentielle Arbeitnehmer werden angesprochen, kein Aufwand für die Unterstützung und Entwicklung anderer“.

c. Career Services

Auch bei den Career Services sieht mehr als jeder zweite Befragte Probleme oder Defizite. Die qualitative Auswertung ergibt, dass das größte Problem nach Einschätzung der Absolventen die mangelnde Bekanntheit der Career Services und deren Leistungsangebot ist. So äußern sich sieben Befragte zum Thema „Bekanntheit“ beispielsweise folgendermaßen: „Oftmals kaum bekannt welche Fähigkeiten und Kompetenzen die Einrichtung bietet“ oder „Angebot oft nicht bekannt“ und „Werden oft nur von einem Bruchteil der Studierenden wahrgenommen (...)“.

Zudem wird in vier Aussagen die Professionalität der Einrichtungen oder die Qualität des Angebots kritisiert und das Angebot als zum Teil unattraktiv bewertet. „Angebot schlecht aufbereitet und nicht vermarktet (Links die nicht funktionieren,...) - Daher schlechtes

Image“ oder „Oft studentisch und ehrenamtlich => nicht professionell“ oder „Nicht 100%ig an der aktuellsten ‚Bewerbungsmode‘“.

In vier Antworten werden Vorschläge zur Angebotsoptimierung gemacht, z.B. „müssten mehr Kontakte zwischen Absolventen und Firmen knüpfen“. Interessant ist, dass hier von den Befragten konkrete Verbesserungsvorschläge anstelle von kritischen Bewertungen gemacht werden. Dieses Phänomen liegt nur bei den Career Services vor. Eventuell könnte dies so interpretiert werden, dass aufgrund konkreter Vorstellungen über diesen Intermediär nicht nur kritisiert, sondern konstruktive Vorschläge gemacht werden, um das Angebot für die eigene Zielgruppe attraktiver zu gestalten.

d. Internetbasierte Intermediäre

59,7 % der befragten Studierenden und Absolventen sehen bei diesem Intermediär Probleme oder Defizite. Die Absolventen kritisieren mit zehn Aussagen am häufigsten die Anonymität dieses Intermediärstypus: „Zu unpersönlich.“ oder „unpersönlicher Kontakt, Bewerbung geht leicht unter“. Im zweiten Kommentar steckt zudem eine Kritik an der Arbeitsweise.

In sieben Antworten wird die mangelnde Professionalität bzw. Qualität von Internetportalen genannt: „zum Teil etwas unübersichtlich. Wirkt auch zum Teil etwas unseriös“ oder „ganz nett, aber wirken oftmals nicht seriös und bieten oft für die eigene Qualifikation unpassende Stellen an“. Weiterhin geben acht Befragte an, dass das Angebot unattraktiv ist, z.B. „Die Plattformen sind zu unspezifisch, man erhält sehr viele Stellenangebote, die zum festgelegten Profil nicht passen.“ oder „Zu ‚oberflächliche‘ Behandlung der Thematik“.

In vier Antworten wird bemerkt, dass der Fokus dieser Intermediäre auf der Stellensuche liegt: „keine persönliche Beratung möglich; der Studierende muss sich selbst um die Berufswahl etc. kümmern“, „Helfen dabei passende Stellen zu finden, aber es werden keine ‚Bewerbungsskills‘ vermittelt“.

e. Öffentliche Intermediäre

64,5 % der befragten Absolventen geben an, bei öffentlichen Einrichtungen wie der Agentur für Arbeit Probleme und Defizite zu sehen. Hier wird das offene Antwortfeld stark genutzt, 52 von 80 befragten Absolventen konkretisieren hier die Probleme und Defizite der öffentlichen Einrichtungen.

Das mit 16 Aussagen am häufigsten genannte Problem ist, dass dieser Intermediärstypus laut der Befragten kein attraktives Angebot, vor allem für Hochschulabsolventen, bietet: „oft relativ wenig Ahnung von konkreten Berufen und Möglichkeiten für Akademiker“, „für Akademiker ist das Angebot relativ gering“, „zu unspezifische Hochschulberatung“. Auch die mangelnde Professionalität bzw. Qualität des Angebots wird von acht Befragten thematisiert: „oft nicht kompetent“, oder „Qualität oft sehr unterschiedlich, oft kaum Angebote“ oder „Betreuung nicht gut“. Zudem sprechen fünf der Befragten organisatorische Probleme an, meistens in Bezug auf die durch den staatlichen Apparat geprägte Mentalität und die Arbeitsweise der Mitarbeiter: „hängt oft im Behördendenken fest“ oder „Beamtenapparat - Schlechte Mitarbeiter“ sowie „Wenig motivierte und informierte Angestellte“. Die öffentlichen Intermediäre haben ein laut vier Kommentaren ein Imageproblem: „schlechter Ruf“ oder „schlechtes Image“.

f. Finanzdienstleister

Die befragten Studierenden und Absolventen geben zu 71,0 % an, bei den Finanzdienstleistern Probleme und Defizite zu sehen. Zwar machen 45 der 88 Befragten keine detaillierten Angaben. Wertet man die gegebenen Begründungen deskriptiv aus, zeigt sich, dass aus der Absolventensicht am häufigsten das Problem geäußert wird, dass diese Dienstleister besonders die Kundengewinnung im Fokus haben. Dies zeigt sich in 15 Äußerungen wie: „wollen Studierende als Kunden gewinnen, nutzen Bewerbungstrainings als Werbezwecke“ oder „Bei Berufsvorbereitung wird oft versucht auch noch andere Dienstleistungen wie Konten oder Berufsunfähigkeitsversicherung aufzudrängen“. Zehn Befragte geben an, dass die Rolle und Funktion dieser Dienstleister in diesem Bereich für sie unklar ist, z.B. in Äußerungen wie „Ob dieser Dienst wirklich bei der Jobsuche hilft?“ oder „Wenig Verbindung zum Thema Jobwahl“. Auch wird in sechs Aussagen kritisiert, dass diese Dienstleister über kein passendes Netzwerk bzw. Kontakte sowohl zu Studierenden als auch Arbeitgebern verfügen: „Nicht genügend Kontakt mit potentiellen Arbeitgebern“ oder „kein direkter Draht weder zu Hochschulabsolventen noch Arbeitgeber“.

Außerdem wird die Professionalität von Finanzdienstleistern von vier Absolventen angezweifelt, z.B. in Antworten wie: „ohne Kompetenzen“, „Viele schwarze Schafe“.

g. Berufsberater und Karrierecoaches

Betrachtet man die Einschätzung der Probleme und Defizite der Berufsberater und Karriere-Coaches, zeigt sich, dass auch bei diesem Intermediärstypus mehr als die Hälfte (55,6 %) der befragten Absolventen Probleme oder Defizite sehen. Die meisten Befragten konkretisieren diese nicht weiter, eine qualitative Auswertung der Anmerkungen ergibt aber, dass für viele anscheinend die durch diesen Intermediärstypus entstehenden Kosten problematisch sind. Immerhin neun Aussagen beschäftigten sich mit dieser Thematik: „Zu teuer für Studierende“ oder „für ‚normale‘ Studenten oft nicht bezahlbar“. Zudem zweifeln sieben der befragten Absolventen an der Professionalität der Anbieter und der Qualität des Angebots: „manchmal mangelnde Qualität, sehr teuer für Studenten“ oder „oftmals oberflächlich und zu wenig spezifische Angebote“. Weiterhin wird von drei Befragten bemängelt, dass diese Intermediäre kein Netzwerk zu Arbeitgebern besitzen, wie die Aussage „Gut zur beruflichen Orientierung aber keine Möglichkeit zur Kontaktherstellung mit potentiellen Arbeitgebern“ aufzeigt.

h. Studentische Organisationen

Bei den Studentischen Organisationen, die als zusätzlicher potenzieller Intermediär in der Fragebogenuntersuchung überprüft wurden, geben wiederum mit 59,7 % die meisten befragten Absolventen an, dass sie auch bei dieser Organisationsform Probleme und Defizite wahrnehmen. Auch wenn die meisten Befragten von der offenen Bewertung der studentischen Organisationen wiederum keinen Gebrauch machen, kann durch die Auswertungen der offenen Rückmeldungen ein ungefähres Problemfeld aufgezeigt werden. Auch hier befürchten mit neun Aussagen zum Thema Professionalität und Qualität die meisten Befragten, dass diese Organisationsformen kein professionelles Angebot zu Employability-relevanten Themen anbieten können: „keine professionelle Beratung“, „Mitglieder befinden sich selbst noch im Studium und weisen evtl. Defizite in ihren Kompetenzen zur Vermittlung von Absolventen auf.“ Letztere Antwort zeigt ein wichtiges Problem auf: Die Studierenden sind noch Teil des Hochschulsystems und oft ehrenamtlich tätig. Dies wurde mit dem personenabhängigen Engagement der Studierenden zu organisatorischen Problemen zusammengefasst, welche fünf Mal genannt wurden: „abhängig vom Engagement und Kompetenz der Verantwortlichen.“ Sechs Personen nennen als weiteres Problem, dass die studentischen Organisationen kein ausreichendes Netzwerk zu Arbeitgebern haben: „Kein Einblick in die Unternehmen und deren Bedürfnisse“ oder „Mangelnden Zugang zu Arbeitgebern“.

Die dargestellten Kritikpunkte zeigen im Hinblick auf die Rolle von Intermediären beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen deutlich, dass die Intermediäre von Absolventen zum Teil sehr kritisch betrachtet werden.

4.3.3.2.4 Fazit: Rolle und Funktion von Intermediären aus Absolventensicht

Zusammengefasst lässt sich hinsichtlich der Funktion von Intermediären folgendes festhalten: Die Absolventen haben den Ergebnissen nach ein besonderes Interesse an Angeboten rund um Berufseinstieg, Arbeitsmarkt und Bewerbungsprozessen. Diese Dienstleistungen wirken dem Problem der unklaren Berufsvorstellungen sowie der Unwissenheit und Unsicherheit bei der Jobsuche, das Absolventen als problematisch für den Berufseinstieg schildern, entgegen. Zudem ist das Interesse an Formaten hoch, die die Zielgruppe der Absolventen in direkten Kontakt mit Arbeitgebern bringen. Leistungen zur Entwicklung von sonstigen Fach- und Methodenkompetenzen scheinen vergleichsweise wenig attraktiv zu sein. Damit wird ersichtlich, dass Intermediäre aus Absolventensicht sowohl für die Employability-Entwicklung als auch als Multiplikatoren und Kommunikatoren von Nutzen sein können, auch wenn der direkte Kontakt zu Arbeitgebern bevorzugt wird.

Die befragten Absolventen haben anscheinend Schwierigkeiten, die Kompetenzen von Intermediären einzuschätzen. Dies mag damit zusammenhängen, dass keine konkreten Vorstellungen über die jeweiligen Intermediärstypen zu existieren scheinen. Dennoch lässt sich festhalten, dass die Absolventen die Arbeitsvermittelnden und Personalberatenden Intermediäre als kompetent bei der Unterstützung von Arbeitgebern bei der Stellenbesetzung und bei der Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern einschätzen. Career Services werden in diesem Bereich zwar als tendenziell kompetent beurteilt, Studierende sehen jedoch ihre Stärke in der Unterstützung von Absolventen bei der Bewerbungsvorbereitung und der Stellensuche. Internetbasierte Intermediäre werden den Ergebnissen nach von den Studierenden eher als kompetent bei der Unterstützung von Absolventen und Unternehmen bei der Stellenbesetzung bzw. Stellensuche und als Unterstützer für Arbeitgeber im Hochschulmarketing wahrgenommen. Öffentliche Intermediäre verfügen nach Einschätzung der Absolventen über die Kompetenz, Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung zu unterstützen, werden aber weniger kompetent in der Unterstützung der Absolventen bei Stellensuche und bei der beruflichen Orientierung wahrgenommen. Finanzdienstleister werden in allen Kompetenzbereichen im Bereich Berufseinstieg von Hochschulabsolventen als wenig fachkundig beurteilt. Be-

rufsberater und Karrierecoaches erscheinen Absolventen als kompetent bei Unterstützungsleistungen beim beruflichen Orientierungsprozess und bei Bewerbungsvorbereitungen.

Hinsichtlich der Schlüsselkompetenzvermittlung sind Career Services und Berufsberater und Karrierecoaches die Intermediäre, denen die Studierenden eine Expertise zuschreiben.

Vier Phänomene sind besonders beachtenswert:

Die Absolventen haben erstens zum Teil Schwierigkeiten bei der Einschätzung von Intermediären: Seitens der Absolventen herrschen zwar gewisse Vorstellungen über die Rolle der jeweiligen Intermediärstypen vor, diese sind aber nicht sehr klar ausgeprägt. Vor allem über die Personalberatenden und Arbeitsvermittelnden Intermediäre sowie über die Finanzdienstleister bleiben die Vorstellungen über deren Bedeutung beim Berufseinstieg für Hochschulabsolventen vage. Die Absolventen scheinen eine klarere Vorstellung von Career Services und öffentlichen Intermediären wie der Agentur für Arbeit zu haben, was vermutlich durch den tatsächlichen Kontakt oder den durch Familie, Freunde oder Bekannte mit diesen Intermediärstypen erklärbar ist. Damit kann davon ausgegangen werden, dass diese Akteure eine größere Rolle für Absolventen zu spielen scheinen als übrige Intermediäre.

Zweitens zeigt sich, dass Absolventen Intermediäre hinsichtlich ihrer Kompetenzbeurteilung sehr unterschiedlich einschätzen. So gibt es Intermediäre, die von dieser Zielgruppe als kompetente Unterstützung der Arbeitgeber wahrgenommen werden und der damit keine Employability-Entwicklungsfunktion zugeschrieben werden. Dazu gehören die Arbeitsvermittelnden Intermediäre, die Personalberatenden Intermediäre sowie die Internetbasierten Intermediäre. Die Öffentlichen Intermediäre werden ebenso als Unterstützung bei Ausschreibungsprozessen von Vakanzen bzw. bei der Stellensuche wahrgenommen, nicht aber bei der Bewerbungsvorbereitung, der beruflichen Orientierung oder beim Schlüsselkompetenzerwerb. Career Services hingegen scheinen der Einschätzung der befragten Absolventen nach sowohl für Arbeitgeber als auch für Absolventen unterstützend tätig zu sein und werden sowohl im Bereich der Employability-Entwicklung als auch in ihrer Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion als kompetent beurteilt.

Drittens ist die Professionalität und Qualität der Intermediäre und deren Leistungen laut den Ergebnissen bei vielen Intermediären aus Absolventensicht problematisch. Ebenso wird das Leistungsangebot der Intermediäre häufig als unattraktiv bewertet. Bei den Arbeitsvermittelnden Intermediären, den Personalberatenden Intermediären und bei den Finanzdienstleistern äußerten die Befragten die Befürchtungen, dass nicht ihre eigenen

Bedarfe, sondern Interessen des Intermediärs, z.B. die Erfüllung einer Vermittlungsquote oder Kundengewinnung, im Fokus stünden.

Als viertes Phänomen ist auffällig, dass Absolventen selbst keine Kosten für das Angebot von Intermediären tragen möchten. Zudem gibt die Mehrheit an, dass ihrer Meinung nach das Angebot von Intermediären für die Arbeitgeber kostenlos sein sollte.

Inwieweit die Vorstellungen der Absolventen über die Intermediäre mit den Vorstellungen der Arbeitgeber und dem Selbstbild der Intermediäre übereinstimmen, soll in Kapitel 4.3.3.6 beleuchtet werden. Vergleicht man die Einschätzungen der Absolventen mit der Beschreibung der Intermediäre in Kapitel 2.4, bleibt festzuhalten, dass trotz der genannten Schwierigkeiten der Absolventen, Intermediäre in ihrer Rolle und Funktion einzuschätzen, eine faktisch richtige Tendenz der Einschätzungen vorliegt.

4.3.3.3 Rolle und Funktion von Intermediären aus Arbeitgebersicht

Die Rolle und Funktion von Intermediären aus Arbeitgebersicht wurde anhand von drei Fragen erhoben. Zum einen wurden die befragten Arbeitgeber gebeten, ob sie eine klare Vorstellung über Intermediäre und deren Rolle und Funktion haben. In Tabelle 27 sind die Ergebnisse der Vorstellungen über Rolle der Intermediäre dargestellt.

Tabelle 27: Klare Vorstellungen über Rolle der Intermediäre aus Arbeitgebersicht

	N	M *	SD
Personaldienstleister und -vermittler	110	2,71	0,564
Career Service/Career Center und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	110	2,52	0,586
Headhunter und Personalberater	110	2,50	0,674
Agentur für Arbeit	109	2,48	0,702
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	110	2,44	0,657
Lehrstühle/Professoren oder andere Kontakte an der Hochschule/Universität	110	2,34	0,639
Studentische Organisationen	109	2,21	0,654
Berufsberater und Karrierecoaches	109	2,17	0,650
Finanzdienstleister	108	1,75	0,725

* Skala: 1 = keine klare Vorstellung, 3 = klare Vorstellung

Arbeitgeber geben für die unterschiedlichen Intermediärstypen Personaldienstleister und -vermittler (M=2,71; SD 0,564), Career Services (M=2,52, SD=0,586) sowie Headhunter und Personalberater (M=2,50, SD=0,674) an, ein eher klares Bild von den Intermediären und deren Dienstleistungen zu haben. Bei den Finanzdienstleistern scheinen

die Arbeitgeber an mit $M=1,75$ die unklarste Vorstellung über deren Dienstleistungen zu haben.

Die Mittelwerte bei den übrigen Intermediären liegen zwischen $M=2,17$ und $M=2,48$. Dies bedeutet, dass die Arbeitgeber über ein tendenziell klares bis teilweise klares Bild von den Intermediären und deren Dienstleistungen zu verfügen scheinen.

Zum anderen wurden die Kooperationen von Arbeitgebern mit Hochschulabsolventen erhoben, um Aussagen über die Funktion von Intermediären treffen zu können. Zudem schätzten die Arbeitgeber die Kompetenzen von Intermediären ein und gaben Auskunft zu den Problemen und Defiziten dieser Dienstleister, um die Rolle, die Intermediären zugeschrieben wird, erfassen zu können. Die Ergebnisse werden im Folgenden detailliert dargestellt.

4.3.3.3.1 Kooperationen zwischen Arbeitgebern und Intermediären

Mittels der Fragen zu den Kooperationen zwischen Arbeitgebern und Intermediären soll die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären abgebildet werden. 56,8 % der befragten Arbeitgeber geben an, Kooperationen mit Intermediären zur Gewinnung von Hochschulabsolventen einzugehen. Ausschlaggebend ist für die Auswahl der Kooperationspartner für 41,5 % der Befragten das angebotene Leistungsspektrum, und 38,9 % geben an, dass die fachliche Passung ein wichtiges Auswahlkriterium sei.

33,1 % der Befragten treffen ihre Auswahl von Kooperationen aufgrund von persönlichen Kontakten. Für 32,2 % der Arbeitgeber sind die Kosten der Leistungen ein Auswahlkriterium. Weniger wichtig scheinen Kriterien wie Regionalität (23,7 %) und Reputation (23,7 %) eines Intermediärs für die Kooperationsentscheidung zu sein. Am seltensten werden Kooperationsvereinbarungen anhand des Bewerbungseingangs in der Vergangenheit ausgewählt (16,9 %)

Die Arbeitgeber, die keine Kooperation eingehen, sehen in erster Linie keine Notwendigkeit für eine Kooperation (26,3 %). Zudem sprechen hohe Kosten (14,4 %) und der Zeitaufwand (12,7 %) für diese Arbeitgeber gegen eine Kooperation. Lediglich 9,3 % der Arbeitgeber ohne Kooperationen mit Intermediären geben als Grund das unpassende Angebot an und nur 5,9 % der Befragten empfinden das Angebot als qualitativ nicht angemessen. Nur 2,5 % geben an, aufgrund schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit keine Kooperationen mit Intermediären einzugehen.

Besonders häufig gehen Arbeitgeber den Ergebnissen nach zur Gewinnung von Hochschulabsolventen Kooperationen mit Institutionen an Hochschulen wie Career Services (66,9 %) und Lehrstühlen und Professoren oder ähnliche Hochschulkontakte (60,2 %) ein. Auch Studentische Organisationen sind demnach für viele Arbeitgeber interessante Kooperationspartner (39,8 %). Mit Internetbasierten Intermediären arbeitet etwa die Hälfte der befragten Arbeitgeber (46,6 %) zusammen. Personalberatende Intermediäre und Arbeitsvermittelnde Intermediäre scheinen von Arbeitgebern zur Gewinnung der Zielgruppe der Absolventen nicht besonders stark genutzt zu sein. Auch mit Berufsberatern und Karrierecoaches sowie Finanzdienstleistern gehen Arbeitgeber nur in sehr wenigen Fällen Kooperationen zu Rekrutierungszwecken ein.

Betrachtet man die Nutzung von Intermediären nach Unternehmensgröße, so zeigt sich, dass vor allem größere und große Unternehmen Intermediäre zu nutzen scheinen. Dennoch kann kein einheitlicher Trend hinsichtlich der Größe eines Arbeitgebers festgestellt werden. Tabelle 28 können die Ergebnisse zu den Kooperationen hinsichtlich der Unternehmensgröße entnommen werden.

Tabelle 28: Kooperationen zur Gewinnung von Hochschulabsolventen nach Unternehmensgröße

Genutzte Intermediäre	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen	Mittelstand	Größere und große Unternehmen
Career Service/Career Center und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	37,5 %	33,3 %	66,7 %	80,0 %
Personaldienstleister und -vermittler	25,0%	22,2%	23,8%	30,9%
Berufsberater und Karrierecoaches	12,5 %	7,4 %	4,8 %	3,6 %
Finanzdienstleister	0,00 %	11,1 %	0,00 %	1,8 %
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	12,5 %	48,10	38,1%	60,0%
Studentische Organisationen	25,0 %	44,4 %	28,6 %	49,1 %
Agentur für Arbeit	25,0 %	40,7 %	23,8 %	45,5 %
Headhunter und Personalberater	0,00 %	14,8 %	0,00 %	14,5 %
Lehrstühle/Professoren oder andere Kontakte an der Hochschule/Universität	50,0 %	66,7 %	38,1 %	74,5 %

Die Bereitschaft der Arbeitgeber scheint den Ergebnissen der Studie nach nicht sehr hoch zu sein, für Dienstleistungen an der Schnittstelle Studium-Beruf Kosten in Kauf zu nehmen. Die Befragten Arbeitgeber stimmen mit einem Mittelwert von $M=2,64$ ($SD=1,38$) der Aussage „Das Angebot von Dienstleistern für Hochschulabsolventen sollte für Arbeitgeber kostenpflichtig sein“ also tendenziell eher nicht zu. Den Ergebnissen nach sollte nach Meinung der Arbeitgeber für Hochschulabsolventen keine Kosten für die Nutzung der Leistungen von Intermediären entstehen ($M=1,44$, $SD=0,80$).

4.3.3.3.2 *Kompetenzen der Intermediäre aus Arbeitgebersicht*

Im Fragebogen sollten die Arbeitgeber die aufgeführten Intermediäre hinsichtlich deren Kompetenz in einer Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion sowie bei der Employability-Entwicklung von Absolventen beurteilen.

Anders als bei der Gruppe der Absolventen beantworten die befragten Arbeitgeber diesen Fragenkomplex weitgehend mittels der angegebenen Skala und die beiden Antwortmöglichkeiten „kann ich nicht beurteilen“ sowie „bei diesem Dienstleister nicht relevant“ werden weniger häufig benutzt. Dennoch fällt die Tendenz auf, dass die Fragen, die einen Perspektivwechsel erfordern, also wenn die Unterstützungsmaßnahmen für Studierende bewertet werden sollen, häufig mit „kann ich nicht beurteilen“ beantwortet werden. Die Darstellung der Häufigkeiten auf diese Fragen im Detail kann dem Anhang 10 entnommen werden.

Tabelle 29 gibt einen Überblick über die Kompetenzeinschätzungen der Befragten. Die befragten Arbeitgeber schätzen die Personalberatenden Intermediären als tendenziell sehr kompetent ($M=4,48$, $SD=0,83$) bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung ein, Arbeitsvermittelnde Intermediäre werden bei dieser Tätigkeit als kompetent ($M=3,96$, $SD=1,07$) eingestuft und Internetbasierte Intermediäre werden als tendenziell kompetent ($M=3,65$, $SD=1,19$) bewertet. Den Career Services ($M=3,07$, $SD=0,96$) und den Öffentlichen Intermediären ($M=3,14$, $SD=1,10$) werden in diesem Bereich nur teilweise Kompetenzen bzw. den Berufsberatern und Karrierecoaches ($M=2,60$; $SD=1,13$) sowie den studentischen Organisationen ($M=2,64$, $SD=1,03$) wenig Kompetenz und den Finanzdienstleistern eher keine Kompetenz ($M=1,75$, $SD=1,21$) zugesprochen. Bei Unterstützung im Hochschulmarketing beurteilen die befragten Arbeitgeber keinen der Intermediäre als kompetent, Career Services und Internetbasierte Intermediäre werden mit Mittelwerten zwischen $M=3,35$ und $M=3,15$ lediglich als teilweise kompetent eingestuft.

Tabelle 29: Kompetenzeinschätzung der Intermediäre durch Arbeitgeber

	Arbeitsvermittelnde Intermediäre		Personalberatende Intermediäre		Career Services		Internetbasierte Intermediäre		Öffentliche Intermediäre		Finanzdienstleister		Berufsberater und Karrierecoaches		Studentische Organisationen	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	3,96	1,067	4,48	,833	3,07	0,963	3,65	1,193	3,14	1,102	1,75	1,209	2,60	1,133	2,64	1,033
Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	3,36	1,076	3,22	1,311	3,73	1,048	3,76	1,001	3,11	1,129	1,84	1,119	3,76	0,883	3,59	0,912
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	2,16	1,229	1,82	1,093	3,35	1,023	3,30	1,094	1,71	,795	1,53	,905	2,14	1,177	3,15	0,954
Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	3,55	1,197	3,54	1,163	3,59	,981	3,59	1,187	2,81	1,182	1,63	1,012	3,24	1,032	3,54	0,974
Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	2,59	1,343	2,56	1,205	3,77	1,022	2,74	1,262	2,89	1,145	1,78	1,003	4,10	1,046	3,52	1,165
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	2,88	1,269	2,98	1,389	3,61	1,156	2,74	1,258	2,96	1,204	1,94	,998	4,27	0,962	3,24	1,151
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	1,95	1,147	1,87	1,018	3,31	1,055	2,04	1,134	1,78	1,085	1,95	1,129	3,10	1,326	3,18	1,173

1= keine Kompetenz – 5 = hohe Kompetenz

Hinsichtlich der Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern schätzen die befragten Arbeitgeber die meisten Intermediärstypen als recht ähnlich und tendenziell als kompetent ein, wie die Mittelwerte zwischen $M=3,54$ und $M=3,59$ zeigen. Lediglich die Öffentlichen Intermediäre werden als nur teilweise kompetent ($M=2,81$, $SD=1,18$) und die Finanzdienstleister als wenig kompetent ($M=1,63$, $SD=1,01$) beurteilt.

Internetbasierte Intermediäre ($M=3,76$, $SD=1,00$), Career Services ($M=3,73$, $SD=1,05$), Berufsberater und Karrierecoaches ($M=3,76$, $SD=0,88$) sowie studentische Organisationen ($M=3,59$, $SD=0,91$) werden als die Intermediäre bewertet, die Absolventen am kompetentesten bei der Stellensuche unterstützen können.

Für die Unterstützung der Absolventen beim beruflichen Orientierungsprozess haben Berufsberater und Karrierecoaches laut Einschätzung der Arbeitgebervertreter die größte Expertise ($M=4,10$, $SD=1,05$). Career Services ($M=3,77$, $SD=1,02$) und studentische Organisationen werden als tendenziell kompetent wahrgenommen, während den übrigen Intermediärstypen nur teilweise bzw. den Finanzdienstleistern nur wenig Kompetenz ($M=1,78$; $SD=1,00$) zugesprochen wird. Ein sehr ähnliches Bild zeichnet sich bei der Einschätzung hinsichtlich der Unterstützung von Absolventen bei der Bewerbungsvorbereitung ab. Hier sind die Berufsberater und Karrierecoaches mit einem Mittelwert von $M=4,27$ ($SD=0,96$) die einzigen Intermediäre, die als kompetent eingestuft werden. Career Services werden mit $M=3,61$ ($SD=1,16$) als tendenziell kompetent wahrgenommen, während die übrigen Intermediäre mit Mittelwerten zwischen 2,74 und 3,24 lediglich als teilweise kompetent beurteilt werden. Finanzdienstleister werden auch hier als nicht sehr kompetent ($M=1,94$, $SD=1,00$) eingeschätzt.

Im Bereich Schlüsselkompetenzvermittlung schneiden ebenso die Career Services ($M=3,31$, $SD=1,05$), Studentische Organisationen ($M=3,18$, $SD=1,17$) und die Berufsberater und Karrierecoaches ($M=3,18$, $SD=1,17$) als die Intermediäre mit den höchsten Mittelwerten in diesem Bereich ab. Allerdings liegen diese Mittelwerte im Bereich der durchschnittlichen Kompetenz, sodass hier nicht von einer ausgeprägten Expertise gesprochen werden kann. Den übrigen Intermediären wird allerdings wesentlich weniger Kompetenz bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen zugestanden, wie die Mittelwerte zwischen $M=1,87$ bis $M=2,04$ aufzeigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Intermediäre bei der Kompetenzeinschätzung durch die Arbeitgeber sehr unterschiedlich beurteilt werden. Dies lässt sich ähnlich wie bei der Kompetenzeinschätzung der Absolventen aus den hohen Werten der Standardabweichungen ableiten. Dennoch lassen die Ergebnisse wiederum zu, dass die jeweiligen Intermediärstypen unterschiedliche Rollen wahrzunehmen scheinen:

Arbeitsvermittelnde Intermediäre und Personalberatende Intermediäre werden als kompetente Unterstützung für Stellenbesetzungen durch Arbeitgeber wahrgenommen, während diesen weniger Expertise bei der Unterstützung von Absolventen bei Berufseinstiegsfragen zugesprochen wird. Berufsberater und Karrierecoaches werden als sehr kompetent bei eben diesen Bereichen beurteilt. Interessant ist auch die Bewertung der Career Services durch die Arbeitgeber. Diesen wird in keinem der Kompetenzbereiche eine besonders hohe, aber auch keine besonders niedrige Kompetenz zugesprochen. Dies könnte als Hinweis darauf gedeutet werden, dass Career Services sich von den anderen Intermediären in ihrer Rolle und Funktion unterscheiden.

Zudem lässt sich festhalten, dass den Finanzdienstleistern bei der Kompetenzabfrage kaum Kompetenzen zugesprochen werden. Hier wählt zudem auch die Mehrheit der Befragten die Möglichkeiten „kann ich nicht beurteilen“ oder „bei diesem Dienstleister nicht relevant“.

4.3.3.3 Probleme und Defizite bei Intermediären aus Arbeitgebersicht

Auf die Frage, welche Probleme und Defizite die Arbeitgeber bei Intermediären an der Schnittstelle Studium-Berufseintritt sehen, zeigt sich sehr deutlich, dass alle Intermediärstypen als mit Problemen behaftet wahrgenommen werden.

Die Career Services werden am wenigsten kritisch bewertet, dennoch sehen 75,4 % der befragten Arbeitgeber bei diesem Dienstleistungstypus Probleme. Am kritischsten werden die Finanzdienstleister bewertet – neun von zehn Befragten sehen diesen Intermediärstypus als problematisch an.

Vergleicht man die am meisten genannten Probleme bei den jeweiligen Intermediären, so zeigt sich, dass einige Kritikpunkte sich wiederholen. So bemängeln viele der Arbeitgeber die mangelnde Professionalität und Qualität bei unterschiedlichen Intermediärstypen. Zudem wird kritisiert, dass die beratenden Personen nur über mangelnde Einblicke in die jeweilige Branche verfügen oder das Angebot unattraktiv bzw. zu zielgruppenspezifisch sei. Auch entstehende Kosten werden als Problem genannt. Im Folgenden werden die genannten Probleme und Defizite bei den einzelnen Intermediärstypen im Detail erläutert. In Anhang 10 sind die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt.

a. Arbeitsvermittelnde Intermediäre

Bei der Arbeit mit Arbeitsvermittelnden Intermediären sehen 80,5 % der befragten Arbeitgebervertreter Probleme. Allerdings äußern sich 63,2 % der Befragten nicht genauer

zu den Problemen bzw. Defiziten. Die Auswertung der freien Antworten ergibt dennoch folgendes Bild: Mit acht Nennungen scheint das am häufigsten aufgeführte Problem bei Arbeitsvermittelnden Intermediären die Kosten zu sein, die die Inanspruchnahme von diesem Intermediärstypus für Arbeitgeber verursacht: „Zu teuer für die Vermittlung von Hochschulabsolventen“ oder „Leider teuer, sonst gerade AÜG gute Möglichkeit, Mitarbeiter kennenzulernen“. Letztere Aussage zeigt, dass dieser Intermediärstyp durchaus auch positiv beurteilt wird, die Kosten aber gegen die Nutzung sprechen. Zudem wird von sechs Untersuchungsteilnehmern kritisiert, dass die Vermittlungsquote für Arbeitsvermittelnde Intermediäre im Fokus stünde: „Versuchen manchmal auf Biegen und Brechen Kandidaten zu vermitteln, dabei bleibt die wirkliche fachliche Eignung auf der Strecke“ oder „Das Interesse, eine Person zu vermitteln ist größer als das Interesse, die Passung zu erfüllen“.

Sieben Kommentare beziehen sich auf Probleme im Leistungsangebot von Arbeitsvermittelnden Intermediären. Vier Äußerungen beziehen sich dabei auf zielgruppenspezifische Probleme, z.B. „Wenig hochqualifizierte Mitarbeiter“ oder „Eher auf Fach- und Führungskräfte wie auf junge Absolventen spezialisiert“. Diese beiden Aussagen können als Hinweis darauf verstanden werden, wie unterschiedlich das Angebot von Personaldienstleistern zu sein scheint und dass es sich bei den Arbeitsvermittelnden Intermediären um ein sehr heterogenes Feld handelt. Weiterhin finden sich drei Kommentare, die sich mit dem Code „unattraktives Angebot“ zusammenfassen lassen: „spezifische Anforderungen können nur schwer bedient werden“ oder „zeitlich unflexibel“.

Sechs Personen thematisieren die Professionalität bzw. Qualität der Vermittler: „Zu viele Anbieter mit sehr unterschiedlicher Qualität“ oder „Komplette Bandbreite von sehr gut bis mangelhaft kennen gelernt.“ Es wird zudem kritisiert, dass die Vermittler zu wenig fachliches oder unternehmensspezifisches Wissen haben, um kompetent vermitteln zu können: „Kennen die Unternehmen zu wenig und bieten Absolventen ‚pauschal‘ und flächendeckend an“. Drei Unternehmensvertreter kommentieren, dass die Arbeitsvermittelnden Intermediäre keine Notwendigkeit darstellen: „kontinuierliche Belästigung und eigentlich für Absolventen nicht nötig“ oder „Arbeiten aus dem eigenen Unternehmenszweck und schaffen kaum Nutzen für die direkte HR-Arbeit im Unternehmen“.

b. Personalberatende Intermediäre

Auch dieser Intermediärstyp wird von der Mehrheit der Befragten Arbeitgeber kritisch betrachtet: Nur knapp 19 % sehen keine Probleme bei dem Dienstleistungsangebot von

Headhuntern bzw. Personalberatenden Intermediären beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen. Der Großteil der Befragten macht wiederum keine detaillierten Angaben zur Problematik, dennoch ergibt die Auswertung der 28 vorliegenden Kommentare ein relativ deutliches Bild: Das größte Problem bei der Zusammenarbeit mit Headhuntern und Personalberatern ist, dass diese ein starkes zielgruppenspezifisches Angebot haben und dieses für die Gewinnung von Hochschulabsolventen nicht passend ist. So finden sich 18 Äußerungen zu dieser Problematik: „Eher für Personen im Beruf, weniger für Berufseinsteiger“, „passt nicht in der Arbeit mit Studierenden“, „kann Absolvent nicht vermitteln“ oder auch in Kombination mit den hohen Kosten dieser Dienstleistung verbunden: „Zu teuer für die Vermittlung von Hochschulabsolventen“. Die Kosten für diese Dienstleistungen werden von 12 der Befragten thematisiert: „sehr hohe Honorare“ oder „teuer“. Interessant ist allerdings bei diesem Intermediärstypus, dass trotz der hohen Kosten drei positive Einschätzungen abgegeben werden, z.B. „teuer, aber gut, allerdings weniger bei der Zielgruppe Absolventen“ oder „normalerweise recht hohe Kompetenz, sehr teuer“.

Weiterhin gibt es noch einzelne Einschätzungen wie „(...) Erfolg ungewiss, Vertrauenssache“ und „nerven“, die diesen Intermediärstypus eher kritisch beleuchten.

Die vorliegenden Antworten können derart interpretiert werden, dass dieser Intermediärstypus zwar einige Risiken birgt, aber grundsätzlich von den Arbeitgebern als positiv eingeschätzt wird, wenngleich Personalberatende Intermediäre für die Gewinnung von Hochschulabsolventen kaum eine Rolle zu spielen scheinen.

c. Career Services

Bei der Einschätzung von Problemen und Defiziten bei Career Services geben nur rund 25 % der befragten Unternehmensvertreter an, keine Probleme bei diesem Intermediärstypus zu sehen. Auch hier nutzen die Befragten die Möglichkeit, sich zu den Problemen und Defiziten zu äußern nur zu einem kleinen Teil.

Aus der qualitativen Auswertung der vorhandenen 30 Antworten wird ersichtlich, dass die größte Problematik bei den Career Services aus Arbeitgebersicht ein unattraktives Angebot sowie die Professionalität und Qualität dieses Intermediärstypus zu sein scheint. Sieben Antworten lassen sich der Kategorie „Unattraktives Angebot“ zuordnen: „Kaum Kommunikation mit dem Career Service und kaum aktive Unterstützung“, „Angebot beschränkt sich in der Regel auf Veröffentlichung von Lebensläufen“ oder „zu wenig direkte Vermittlung zwischen AG und Absolventen“. Diese Kommentare legen die

Vermutung nahe, dass die Arbeitgeber sich durch die Leistungen von Career Services nicht ausreichend unterstützt fühlen.

Fünf Antworten lassen sich dem Code „Professionalität/Qualität“ zuordnen, z.B. „Geben den Absolventen teilweise falsche Vorstellungen hinsichtlich Gehalt, etc. bzw. eigenem Wert mit“ oder „Die Anbieter der Kurse sind gelegentlich selber ehem. Studenten und keine erfahrenen Personaler!“. Eng mit der kritisierten Professionalität/Qualität dieses Intermediärstypus geht einher, dass fünf Bemerkungen zu mangelnden Einblicken in Branche oder Arbeitsbereich vorliegen. Die Befragten äußern dies z.B. so: „Zu wenig Kompetenz, zu wenig Praxiswissen über Unternehmen“ oder „mangelnde Einblicke in Branche oder Arbeitsbereiche“. Vier Kommentare zeigen organisatorische Probleme auf, z.B. „tlw. häufig wechselnde Teams; umständliche Vertragsgestaltungen; unkoordiniert (...)“, oder „nicht mein Fall - zu bürokratisch“. Teils wird mit den organisatorischen Problemen gemeinsam auch die Finanzierung und das Personal betreffende Kritik geäußert: „Sehr hoher Personalwechsel, oft studentische Hilfskräfte“ oder „häufig zu dünn besetzt und können nur in Einzelfällen bei Besetzungen helfen (...)“.

d. Internetbasierte Intermediäre

Auch bei den E-Recruiting-Plattformen und anderen internetbasierten Portalen geben rund 80 % der Befragten an, dass bei diesem Intermediärstypus Probleme vorhanden seien, aber nur 25 Befragte geben genaue Gründe für diese Einschätzung an. Mit fünf Nennungen, die dem Code Anonymität zugeordnet werden können, ist dies eines der beiden am häufigsten genannten Probleme dieses Intermediärstypus: „Persönlicher Kontakt fehlt“ oder „mangelnde Interaktion“. Auch das Angebot ist für fünf der Befragten nicht attraktiv, wie folgende Aussagen zeigen: „Kann nur ‚auf dem Papier‘ matchen“ oder „Werden fast ausschließlich von großen Unternehmen dominiert“. Bei der Auswertung fällt auf, dass vier der Befragten sich positiv über diesen Intermediärstyp äußern, z.B.: „Kontaktmöglichkeiten gut“ oder „sind sehr professionell organisiert“. Thematisiert werden aber auch der Fokus auf Information, den vier Befragte kritisieren: „Fördern Infoaustausch und können wenig darüber hinaus leisten.“ oder „Ist eher ein Info-Self-Service anstatt klare Unterstützung“. Auch bei diesem Intermediärstyp gibt es zwei Anmerkungen zur Professionalität/Qualität: „Sehr unterschiedliche Qualität, schwer ein allgemeingültiges Urteil zu fällen“. Ein Kommentar merkt technische Probleme an und auch Kosten werden zwei Mal als Hinderungsgrund genannt, z.B. „meist sehr teuer...“.

e. Öffentliche Intermediäre

Nur 14,4 % der befragten Arbeitgeber sehen bei Öffentlichen Intermediären, für die die Agentur für Arbeit bewertet wurde, keine Probleme oder Defizite. Hier nutzen 43 der Befragten die Möglichkeit, diese in den offenen Antwortfeldern zu konkretisieren. Aus den Antworten wird klar, dass das Hauptproblem bei Öffentlichen Intermediären im Hinblick auf die Hochschulabsolventen ist, dass die Angebote und Leistungen dieses Dienstleisters nicht für den Bereich der Absolventen zugeschnitten zu sein scheinen. So lassen sich neun Antworten der Kategorie „Mangelndes Angebot für Hochschulabsolventen“ zuordnen. Die Befragten äußern sich wie folgt: „Eher auf andere Bildungsebenen ausgelegt“ oder „Für Hochschulabsolventen keine adäquaten Angebote, führt zu Frust und Zeitverschwendung“ oder „Möglicherweise in der Wahrnehmung von Arbeitgebern zu wenig spezialisiert/fokussiert auf die Vermittlung von Hochschulabsolventen/Akademikern“. Diese Aussagen zeigen, dass die Arbeitgeber sowohl für ihre eigenen Zwecke, aber auch für die Bedarfe der Hochschulabsolventen die Angebote der öffentlichen Intermediäre als nicht passgenau wahrzunehmen scheinen. Als zweithäufigstes nennen die Befragten als Problem, dass die Mitarbeiter in öffentlichen Einrichtungen keine Einblicke in die Branche bzw. andere Arbeitsbereiche haben. So lassen sich sechs Kommentare dieser Kritik zuordnen, z.B.: „Keine realistische Einschätzung zur Passung auf spezialisierte Stellenprofils, kaum realistischen Bezug zu Gegebenheiten in den Betrieben“ oder „häufig zu wenig Einblick in wirtschaftliche Erfordernisse“. Mit fünf Nennungen zu Kritik an der Arbeitsweise der Agentur für Arbeit wird ein weiteres Problem dieses Intermediärstypus erkennbar. Zum Beispiel wird kritisiert: „Nehmen ihre Aufgabe nicht ernst genug“ oder „arbeiten an der Realität vorbei - Prio auf den falschen Schwerpunkten“. Zudem wird jeweils drei Mal Kritik hinsichtlich der Professionalität/Qualität (z.B. „zu wenig qualifiziert“), hinsichtlich der Attraktivität des Angebots (z.B. „Leute, die von der AfA vermittelt werden, sind im Schnitt qualitativ nicht so hochwertig wie die, die sich gezielt und spezifisch bewerben“), aber auch hinsichtlich organisatorischen Aspekten (z.B. „zu bürokratisch“) geäußert.

Bei den Öffentlichen Intermediären wird von den Arbeitgebern auch ein Imageproblem thematisiert. Z.B. äußert ein Befragungsteilnehmer: „Studierende scheuen sich vor Beratung durch Agentur aufgrund ‚negativem‘ Image der Agentur, da Zuständigkeit vor allem für Arbeitslose gesehen wird“. In zwei Kommentaren wird deutlich, dass es aber bei diesem Intermediärstypus auch positive Erfahrungen gibt: „Agentur für Arbeit hat unrechtmäßig kein gutes Image“ und „regionale Unterschiede in der Performance, aber schon sehr gute Mitarbeiter kennen lernen können.“

f. Finanzdienstleister

Bei der Einschätzung der Probleme und Defizite von Finanzdienstleistern geben nur 11 von 118 befragten Unternehmensvertretern an, keinerlei Probleme oder Defizite wahrzunehmen. Dies entspricht 9,3 %. 37 der befragten Personen nehmen die Möglichkeit wahr, ihre Bedenken zu diesem Intermediärstypus zu äußern.

Die deskriptive Auswertung zeigt sehr deutlich, dass über diesen Intermediärstypus keine klaren Vorstellungen über Rolle und Funktion beim Übergang der Hochschulabsolventen in den Beruf vorliegen. 12 Personen haben Kommentare gemacht, die sich mit „Unklarheit über Rolle und Funktion“ codieren lassen, z.B. „Fraglich, inwiefern hier Finanzdienstleister hilfreich sein können“ oder „eigentlich hier gar nicht zugehörig“ oder auch Kommentare wie: „Sehe bei Finanzdienstleistern (...) keine Kompetenz Personal zu vermitteln“. Sieben Personen äußern Bedenken, dass dieser Dienstleister verstärkt sein Eigeninteresse fokussiert: „eigenes Gewinn- / Provisionsstreben“ oder „Schwerpunkt liegt auf Kundengewinnung und nicht in der kompetenten Beratung“ sowie „sind dort eigennützig im Markt unterwegs und haben nicht den Gesamtmarkt im Blick“.

Vier Aussagen können mit „Keine Notwendigkeit“ codiert werden: „Kein Bezug zu HR, daher kein Nutzen im Bereich Beruf, Bewerbungen etc.“ oder „(...) nicht relevant“.

Für die Interpretation dieses Intermediärs bedeutet dies, dass Arbeitgeber diesen Intermediär nicht an dieser Schnittstelle in ihre Arbeit einbeziehen zu scheinen. Damit ist fraglich, ob dieser Typus als echter Intermediär gewertet werden kann, oder ob er Dienstleistungen an der Schnittstelle Studium und Berufseintritt als Möglichkeit nutzt, um in Kontakt mit potenziellen Kunden zu kommen. Die Qualität der angebotenen Dienstleistungen ist auch hinter diesem Aspekt zu beurteilen. Auf diese Ergebnisse wird in der Diskussion noch weiter eingegangen.

g. Berufsberater und Karrierecoaches

80,5 % Prozent der Befragten äußern aus Arbeitgebersicht Probleme oder Defizite bei Berufsberatern und Karrierecoaches. Es konnten 23 Kommentare zu den Problemen und Defiziten bei diesem Dienstleister ausgewertet werden. Hier ergibt sich kein eindeutiges Bild eines vorrangig genannten Problems, vielmehr werden mehrere Probleme relativ gleichhäufig genannt. Es fällt auf, dass vier Teilnehmer kein klares Bild über die Rolle und Funktion von Berufsberatern zu haben scheinen: „Bisher nicht bekannt im Umfeld von Studierenden“ oder „darunter kann ich mir nichts konkretes vorstellen“. Weiterhin wird in drei Kommentaren kritisiert, dass die Berufsberater und Karrierecoaches ein

unattraktives Angebot haben („haben oft nur ‚Problemfälle‘ im Angebot“), mangelnde Einblicke in die jeweilige Branche oder Arbeitsbereiche haben („teilweise zu weit weg von den Anforderungen der Arbeitgeber“ oder „in technischen Fragen oft wenig Ahnung vom ‚Geschäft‘“) und die Professionalität und Qualität („Kenntnisse der Coaches eventuell zu überdenken“) schwer einschätzbar ist. Zudem finden sich einzelne Aussagen wie „intransparenter und unregulierter Markt für Coaches und Berufsberater erschwert die Auswahl für die Studierenden. Wohin soll man gehen, wen soll man auswählen?“ oder „Berater, nicht Entscheider“. Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass dieser Intermediärstypus dadurch, dass er eine eher beratende Funktion für Bewerber einnimmt, aus der Arbeitgebersicht nicht im Fokus des Interesses steht.

h. Studentische Organisationen

Bei Studentischen Organisationen sehen 78,9 % Prozent der befragten Unternehmensvertreter Probleme oder Defizite. Eine Auswertung der 27 Kommentare ergibt, dass zwei Probleme, die miteinander einherzugehen scheinen, bei diesen Organisationen die größten Schwierigkeiten erzeugen. Die mangelnden Einblicke in die Branche oder Arbeitsbereiche werden in acht Kommentaren als problematisch benannt: „Wird häufig von unerfahrenen Studierenden gemacht. Zwar motiviert, aber mit wenig Expertise“, „Kein fachspezifisches Know how, wenig Erfahrung“ und „häufig zu wenig Einblick in wirtschaftliche Erfordernisse“.

Auch die Professionalität bzw. Qualität wird bei Studentischen Organisationen kritisch bewertet: „Sehr engagiert, aber im Vgl. zu Career Services eher wenig erfahren.“ oder „manchmal semi-professionell“ sowie „sind uns zu unprofessionell“.

Sechs Nennungen kritisieren das unattraktive Angebot: „Kontakt zu Arbeitgebern nur auf inoffiziellern Weg möglich“ oder „Sehr fokussiert auf bestimmte Unternehmen, keine Breite“. Weiterhin wird in zwei Kommentaren angemerkt, dass die Zusammenarbeit mit diesen Organisationen aufgrund der hohen Personenabhängigkeit erschwert ist: „(...) der Wechsel in diesen Organisationen ist sehr häufig und unübersichtlich“ und „zu personenabhängig“. Aus diesen Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass diese Organisationen zwar interessante Möglichkeiten für Arbeitgeber bieten, aufgrund fehlender Organisationsstrukturen aber schwierig in der Zusammenarbeit zu sein scheinen. Damit ist auch bei diesen Organisationen zu bezweifeln, ob sie als Intermediäre betrachtet werden können.

4.3.3.3.4 *Fazit: Rolle und Funktion von Intermediären aus Arbeitgebersicht*

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Zielgruppe der Arbeitgeber in der Mehrzahl über Kooperationen zur Gewinnung von Hochschulabsolventen verfügt und Intermediäre damit für die Arbeitgeber eine wichtige Rolle spielen. Am häufigsten werden dazu Career Services, Lehrstühle und andere Kontakte an Hochschulen bzw. Universitäten genutzt. Auch Internetbasierte Intermediäre spielen den Ergebnissen der Befragung nach eine relativ große Rolle, während andere Intermediärstypen wie Arbeitsvermittelnde Intermediäre, Personalberatende Intermediäre, Berufsberater und Karrierecoaches sowie Öffentliche Intermediäre bei der Zielgruppe der Arbeitgeber weniger wichtig sind. Finanzdienstleister spielen an dieser Schnittstelle aus Arbeitgebersicht keine Rolle.

Wie stark Intermediäre von Arbeitgebern genutzt werden, scheint von mehreren Faktoren abzuhängen. Die Ergebnisse zeigen, dass besonders große Unternehmen, aber auch kleinere und mittelständische Arbeitgeber die Leistungen von Intermediären nutzen. Dies lässt vermuten, dass interne Gegebenheiten wie Personalbedarf, Budget, Größe und die Gestaltung personalwirtschaftlicher Prozesse darauf Einfluss haben inwieweit Intermediäre und deren Angebot eine wichtige Rolle für die Arbeitgeber spielen. Betrachtet man die Ergebnisse der deskriptiven Statistiken hinsichtlich dieser Vermutung, so zeigt sich, dass mittlerweile die meisten Unternehmen unabhängig von ihrer Größe über Instrumente wie Personalmarketing-, Hochschulmarketing- oder Employer Branding-Strategien verfügen, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren (vgl. Kapitel 4.1.2). Eine genauere Betrachtung der verwendeten personalwirtschaftlichen Instrumente zeigt jedoch, dass zwar lediglich bei den Kleinstunternehmen diese Maßnahmen noch keine große Rolle spielen. Hier nutzen nur je 33,3 % Instrumente wie Personalmarketing oder Hochschulmarketing. Allerdings können aufgrund der vorliegenden Daten keine eindeutigen Aussagen darüber getroffen werden, aus welchen Gründen Intermediäre von Arbeitgebern genutzt werden.

Interessant sind folgende Ergebnisse:

Erstens scheinen die meisten Arbeitgeber ein klares Bild über die Dienstleistungen von Intermediären zu haben, lediglich bei zwei Intermediärstypen verfügen die Arbeitgeber über weniger klare Vorstellungen: Bezüglich den Berufsberatern und Karrierecoaches äußern einige der Befragten, kein klares Bild über diesen Intermediärstyp zu haben. Dafür können zwei Erklärungen herangezogen werden: Zum einen haben Arbeitgeber in der Regel keinen direkten Kontakt mit diesem Intermediärstyp, da sich dessen Dienstleistungen vorrangig an Arbeitnehmer richtet. Zum anderen ist zu vermuten, dass es

sich bei diesem Intermediärstyp um eine sehr heterogene Gruppe handelt, bei der es schwierig ist, eine einheitliche Einschätzung vorzunehmen. Bei den Finanzdienstleistern geben die befragten Arbeitgeber an, über keine klaren Vorstellungen zu verfügen bzw. bezweifeln sogar, dass diese beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen relevant sein könnten. Die Ergebnisse werfen wiederum die Frage auf, ob dieser Akteur tatsächlich eine Intermediärsfunktion einnimmt.

Die Kompetenzeinschätzung der Intermediäre durch die Arbeitgeber zeigt zweitens, dass verschiedene Intermediäre für unterschiedliche Aufgaben als kompetent beurteilt werden. Arbeitsvermittelnde Intermediäre und Personalberatende Intermediäre sowie Internetbasierte Intermediäre werden von den Arbeitgebern als kompetent bei der Unterstützung bei Stellenbesetzungsprozessen und der Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Studierenden bewertet, während Berufsberater und Karrierecoaches als kompetent bei der Unterstützung von Studierenden im beruflichen Orientierungsprozess und bei der Bewerbungsvorbereitung eingeschätzt werden. Career Services werden in den jeweiligen Bereichen im Durchschnitt als weniger kompetent eingeschätzt als die Personalberatenden Intermediäre und die Arbeitsvermittelnden Intermediäre bzw. die Berufsberater und Karrierecoaches, werden aber dafür in beiden Aufgabenbereichen als tendenziell kompetent bewertet. Damit bieten sie den Ergebnissen zufolge als einziger Intermediär sowohl für die Arbeitgeber als auch Absolventen ein entsprechendes Leistungsangebot. Auf dieses Resultat soll in Kapitel 4.3.3.7 vertieft eingegangen werden. Öffentliche Intermediäre werden von Arbeitgebern als wenig kompetent bewertet, am ehesten scheinen sie bei der Stellenausschreibung bzw. Stellensuche eine vermittelnde Rolle zu spielen. Studentische Organisationen werden von Arbeitgebern eher als unterstützend für Absolventen wahrgenommen, können aber bei der Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen eine Rolle spielen. Den Finanzdienstleistern werden kaum Kompetenzen an dieser Schnittstelle zugesprochen, was auch mit den Ergebnissen hinsichtlich Unklarheiten bei der Rolle und Funktion, bei der Abfrage von Problemen und Defiziten dieser Dienstleister beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen konform ist.

Drittens sehen die Arbeitgeber die Kosten, die bei der Inanspruchnahme von Arbeitsvermittelnden Intermediären und Personalberatenden Intermediären fällig werden, als problematisch. Auch wenn die Leistungen zum Teil von Nutzen wären, legt dieses Ergebnis die Interpretation nahe, dass insbesondere die Gewinnung von Hochschulabsolventen aus Arbeitgebersicht möglichst kostengünstig sein sollte.

Viertens wird bei vielen der Intermediäre die Professionalität und Qualität der Anbieter angezweifelt bzw. deren Angebot als unattraktiv kritisiert. Den Career Services, Öffentlichen Intermediären und den Berufsberatern und Karrierecoaches wird häufig vorgeworfen, über mangelnde Einblicke in die Bedarfe oder Arbeitsweise von Arbeitgebern zu haben. Bei den Personalberatenden Intermediären handelt es sich vermutlich damit um einen Dienstleister, der für die Zielgruppe der Hochschulabsolventen nicht sinnvoll ist.

Grundsätzlich zeigt sich zum einen in den hohen Standardabweichungen der Kompetenzeinschätzungen als auch in den Kommentaren, dass die Intermediäre innerhalb der jeweiligen Intermediärstypen stark unterschiedlich eingeschätzt werden. Bei allen Intermediären gebe es die Gefahr von „schwarzen Schafen“, wie ein Befragter angibt. Die Leistungen der Dienstleister sind nicht standardisiert und die Qualität scheint sehr schwer zu beurteilen und zum Teil personenabhängig zu sein. Diese Ergebnisse können als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Intermediäre sich noch in einem Institutionalisierungsprozess befinden. Darauf wird in Kapitel 5.1.3.3 näher eingegangen. Zudem wird im Laufe der weiteren Arbeit versucht zu identifizieren, inwieweit die Vorstellungen von Rolle und Funktion der Intermediäre aus Arbeitgebersicht sich mit den Vorstellungen von Absolventen und der Selbstwahrnehmung von Intermediären decken und ob diese Vorstellung damit realistisch ist.

4.3.3.4 Rolle und Funktion: Perspektive der Arbeitgeber und Absolventen im Vergleich

Der Vergleich der Wahrnehmung in Rolle und Funktion aus Sicht der Absolventen und Arbeitgeber im Vergleich soll darstellen, wo die beiden Zielgruppen deckungsgleiche bzw. abweichende Erwartungen an Intermediäre haben. Zuerst sollen die beiden Gruppen hinsichtlich ihrer Vorstellungen über Intermediäre und deren Leistungen verglichen werden. Im Anschluss werden die Informationskanäle, die Intermediäre sowohl für Absolventen als auch Arbeitgeber bieten, miteinander verglichen. Abschließend werden Kompetenzeinschätzungen der beiden Zielgruppen gegenübergestellt und versucht, in einer abschließende Betrachtung die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Nutzung und Bewertung der Intermediäre durch die beiden Gruppen herauszuarbeiten. In Anhang 11 können die detaillierten Ergebnisse zu den Vergleichen eingesehen werden.

4.3.3.4.1 Informationskanäle von Absolventen und Arbeitgebern im Vergleich

Ein Vergleich der von Absolventen genutzten Wege, um Auskünfte über Stellenangebote und arbeitgeberbezogene Informationen zu gewinnen mit den von Arbeitgeber genutzten Rekrutierungswegen (vgl. Kapitel 4.3.3.1) soll weitere Aufschlüsse über Prozesse beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen als auch über potenzielle Wirkungsfelder von Intermediären bringen. Der Vergleich der beiden Gruppen erfolgte mittels des Kruskal-Wallis Test. Bei vier der neun Informationswege über Stellenanzeigen bewerten die befragten Absolventen und Arbeitgeber die Wichtigkeit dieser Kanäle ähnlich. Allerdings unterscheiden sich die beiden Gruppen signifikant bei der Beurteilung der Wichtigkeit folgender fünf Wege der Stellensuche bzw. der Veröffentlichung von Stellenangeboten:

- **Online-Stellenbörsen** ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=4,38$, $p=0,036$): Arbeitgeber ($M=4,02$, $SD=1,29$) schätzen diese signifikant wichtiger ein als die Gruppe der Absolventen ($M=3,68$, $SD=1,36$).
- **Printmedien** ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=11,389$, $p=0,001$): Arbeitgeber ($M=1,90$, $SD=1,07$) schreiben dieser Form der Stellenveröffentlichungen nur eine geringe Wichtigkeit zu, während Absolventen Printmedien als signifikant wichtiger beurteilen ($M=2,41$, $SD=1,22$).
- **Stellenmarkt der Arbeitsagentur** ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=11,39$, $p=0,001$): Absolventen ($M=2,41$, $SD=1,22$) messen dem Stellenmarkt der Arbeitsagentur bei der Stellenausschreibung signifikant mehr Bedeutung zu als Arbeitgeber ($M=1,90$; $SD=1,07$).
- **Career Services** ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=11,20$, $p=0,001$) spielen aus Sicht der Arbeitgeber ($M=3,54$, $SD=1,16$) eine signifikant wichtigere Rolle als aus Sicht der Absolventen ($M=2,92$, $SD=1,40$).
- **Persönliche Kontakte** ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=4,03$, $p=0,045$): Arbeitgeber ($M=3,61$, $SD=1,16$) schätzen diese zur Kommunikation von Vakanzen als signifikant wichtiger ein als Absolventen ($M=3,25$, $SD=1,31$).

Bei der Nutzung der Informationskanäle unterscheiden sich die Einschätzungen der Arbeitgeber und der Absolventen nur bei der Bewertung der Wichtigkeit der Öffentlichen Intermediäre wie der Arbeitsagentur und der Studentischen Organisationen signifikant. Der signifikante Unterschied bei der Bewertung der Agentur für Arbeit ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=9,52$, $p=0,002$) erklärt sich dadurch, dass die Arbeitgeber ($M=2,02$, $SD=1,22$) diesem Intermediär bei der Information über Arbeitgeber wesentlich weniger Bedeutung beimessen als die Absolventen ($M=2,58$, $SD=1,41$). Studentische Organisationen hingegen werden von den Arbeitgebern ($M=3,30$, $SD=1,14$) als wichtiger erachtet als von den Absolventen ($M=2,61$, $SD=1,23$), wie das Ergebnis des Kruskal-Wallis-Test von $H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=17,14$, $p=0,000$ verdeutlicht.

Abschließend lässt sich wie bereits an anderer Stelle erwähnt festhalten, dass sowohl Absolventen als auch Arbeitgeber die eigene Homepage der Arbeitgeber als eine wesentliche Informationsplattform sowohl über Stellenanzeigen als auch über die Arbeitgeber selbst ansehen. Dennoch scheinen sowohl Absolventen als auch Arbeitgeber auf Dienstleister zurückzugreifen, die bei Berufseinstiegs- und Rekrutierungsprozessen unterstützen. Die hohen Standardabweichungen zeigen, dass deren Wichtigkeit jedoch in beiden Gruppen sehr unterschiedlich beurteilt wird und bei einer genaueren Analyse lässt sich erkennen, dass hier immer wieder Ausreißer vorliegen.

Die aufgezeigten Unterschiede bei der Nutzung von Intermediären sowohl bei der Suche nach bzw. Ausschreibung von Stellenanzeigen als auch bei der Information über Arbeitgeber zeigen, dass Arbeitgeber und Absolventen sich zwar auf ähnlichen Informationswegen bewegen, die genutzten Intermediäre dennoch in ihrer Wichtigkeit unterschiedlich bewertet werden. In der Tendenz scheinen Arbeitgeber Online-Stellenbörsen, Career Services und persönlichen Kontakten eine höhere Wichtigkeit zuzuschreiben als die Absolventen, während diese die Agentur für Arbeit als signifikant wichtiger betrachtet. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Intermediäre von den beiden Anspruchsgruppen unterschiedlich akzeptiert sind. Begründungen für diese Einschätzungen sollen im letzten Teil der Arbeit gesucht und diskutiert werden.

4.3.3.4.2 Unterschiede in der Wahrnehmung von Rolle und Funktion von Arbeitgebern und Absolventen

Aus der Einzelbetrachtung der Absolventen und Arbeitgeber in Kapitel 4.3.3.2 und 4.3.3.3 zeigt sich bereits, dass die Arbeitgeber ein wesentlich klareres Bild aller Intermediäre haben zu scheinen als die Absolventen. Dies wurde mittels Varianzanalyse überprüft. Bei den Career Services ($F(1,229)=262, p=0,13$) und den Berufsberatern und Karrierecoaches ($F(1,227)=1,993, p=0,159$) unterscheiden sich die beiden Gruppen nicht signifikant.

Bei den Finanzdienstleistern ($F(1,226)=1,237, p=0,267$) und deren Bedeutung ergeben sich für die beiden Gruppen keine signifikanten Unterschiede, sodass davon ausgegangen werden kann, dass sowohl Arbeitgeber als auch Absolventen ein besonders unklares Bild von diesem Intermediärstypus zu haben scheinen.

Bei den übrigen Intermediärstypen gibt es wie vermutet signifikante Unterschiede bei der Einschätzung. Bei den Arbeitsvermittelnden Intermediären ($F(1,229)=30,338, p=0,000$),

den Personalvermittelnden Intermediären ($F(1,228)=32,283$, $p=0,000$), den Internetbasierten Intermediären ($F(1,228)=16,002$, $p=0,000$) und den Öffentlichen Intermediären ($F(1,226)=4,310$, $p=0,039$) lassen sich die Unterschiede so interpretieren, dass die Arbeitgeber jeweils ein wesentlich klareres Bild von den Intermediären zu haben scheinen als die Absolventen. Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass die Arbeitgeber sich mit den beiden Typen Arbeitsvermittelnde und Personalvermittelnde Intermediäre wesentlich mehr beschäftigen als die Gruppe der Absolventen.

Die Einschätzung von Rolle und Funktion der beiden Institutionen Lehrstühle/Professoren ($F(1,230)=6,877$, $p=0,009$) und Studentische Organisationen ($F(1,227)=5,066$, $p=0,025$) ergeben ebenso signifikante Unterschiede. Bei beiden Hochschulinstitutionen scheinen die Arbeitgeber wiederum eine konkretere Vorstellung deren Rolle und Funktion beim Berufseintritt zu haben als die befragten Absolventen. Hier kann davon ausgegangen werden, dass die Arbeitgeber diese Hochschulkontakte als Multiplikatoren und Kommunikatoren nutzen, für Studierende und Absolventen diese Funktion aber nicht ersichtlich ist und sie Lehrstühle/Professoren und Studentische Organisationen nicht als Intermediäre wahrnehmen.

4.3.3.4.3 *Kompetenzeinschätzung der Intermediäre im Vergleich*

Vergleicht man die Kompetenzeinschätzungen der jeweiligen Intermediäre durch die Absolventen und Arbeitgeber mittels des Kruskal-Wallis-Tests, so zeigt sich ein gemischtes Bild:

Bei der Kompetenzeinschätzung der Arbeitsvermittelnden Intermediäre, der Internetbasierten Intermediäre, der Berufsberater und Karrierecoaches sowie der Studentischen Organisationen unterscheiden sich Arbeitgeber und Absolventen in allen untersuchten Kompetenzbereichen nicht signifikant. Dies bedeutet, dass die beiden Zielgruppen die jeweiligen Kompetenzen sehr ähnlich beurteilen. Bei vier Intermediären ergeben sich allerdings signifikante Unterschiede bei den Einschätzungen einiger Kompetenzbereiche. Diese Unterschiede sollen nun kurz beleuchtet werden.

a. Unterschiede bei der Kompetenzeinschätzung der Personalberatenden Intermediäre

Bei den Personalberatenden Intermediären ergeben sich bei zwei der sieben Kompetenzbereiche signifikante Unterschiede. Zum einen wird die Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=7,65$, $p=0,006$) von den beiden Zielgruppen

signifikant unterschiedlich bewertet: die Absolventen sprechen den Personalberatenden Intermediären signifikant eine höhere Kompetenz ($M=4,80$, $SD=0,562$) zu als die Arbeitgeber dies tun ($M=4,48$, $SD=0,883$).

Ähnlich verhält es sich bei der Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=11,15$, $p=0,001$). Auch hier schätzen die Studierenden diesen Intermediärstypus als signifikant kompetenter ($M=2,89$, $SD=1,487$) ein als die Arbeitgeber ($M=1,87$, $SD=1,018$).

Bei der Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen schätzen erstere ($M=3,54$; $SD=1,163$) die Kompetenz der Personalberatenden Intermediäre wiederum signifikant niedriger ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=4,163$, $p=0,041$) ein als die Absolventen ($M=3,94$; $SD=1,145$) dies tun.

b. Unterschiede bei der Kompetenzeinschätzung der Career Services

Die Kompetenzeinschätzung der Arbeitgeber und der Absolventen unterscheidet sich zudem bei den Career Services in vier Kompetenzfeldern signifikant. Bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung bewerten die Absolventen ($M=3,54$, $SD=1,148$) die Career Services als signifikant kompetenter ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=7,356$, $p=0,007$) als die Arbeitgeber ($M=3,07$, $SD=0,963$). Außerdem werden die Career Services von den Absolventen als kompetenter in der Unterstützung der Arbeitgeber beim Hochschulmarketing eingeschätzt ($M=3,79$, $SD=0,978$) als von den Arbeitgebern ($M=3,35$, $SD=1,023$), wie das signifikante Ergebnis des Kruskal-Wallis-Tests ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=7,565$, $p=0,006$) zeigt. Bei der Kontaktherstellung unterscheiden sich Arbeitgeber und Absolventen in der Kompetenzeinschätzung signifikant ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=5,385$, $p=0,020$): Absolventen bewerten die Career Services kompetenter ($M=3,91$, $SD=1,091$) als die Arbeitgeber dies tun ($M=3,59$, $SD=0,981$). Auch bei Unterstützungsmaßnahmen zu Bewerbungsvorbereitungen empfinden die Absolventen ($M=3,96$, $SD=1,204$) diesen Intermediärstypus als signifikant kompetenter ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=4,05$, $p=0,044$) als die Arbeitgeber ($M=3,61$, $SD=1,156$).

c. Unterschiede bei der Kompetenzeinschätzung der Öffentlichen Intermediäre

Bei den Öffentlichen Intermediären unterscheiden sich die Kompetenzeinschätzungen der Absolventen und Arbeitgeber in fünf von sieben Bereichen signifikant. Lediglich bei den Bereichen Unterstützung der Absolventen beim beruflichen Orientierungsprozess

und Unterstützung der Absolventen bei den Bewerbungsvorbereitungen bewerten die beiden Gruppen die Intermediäre ähnlich.

Hinsichtlich der Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung ergeben sich jedoch signifikante Unterschiede in der Kompetenzeinschätzung ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=23,84$, $p=0,000$): Die Absolventen beurteilen die Öffentlichen Intermediäre als wesentlich kompetenter ($M=4,00$, $SD=1,080$) als die Arbeitgeber ($M=3,14$, $SD=1,102$). Bei der Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche ergeben sich ebenso signifikant unterschiedliche Einschätzungen ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=6,16$, $p=0,013$). So empfinden die Absolventen die Unterstützung als kompetenter ($M=3,59$, $SD=1,269$) als die Arbeitgeber ($M=3,11$, $SD=1,129$) diese einschätzen. Auch bei der Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing ergibt der Kruskal-Wallis-Test, dass signifikante Unterschiede bei der Kompetenzeinschätzung ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=11,48$, $p=0,001$) vorliegen. Auch wenn beide Zielgruppen diesem Intermediär bei der Unterstützung von Arbeitgebern grundsätzlich wenig Kompetenz zuschreiben, schätzen die Absolventen die Öffentlichen Intermediäre ($M=2,62$, $SD=1,413$) als wesentlich kompetenter ein als die Arbeitgeber ($M=1,71$, $SD=0,795$).

Bei der Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern zeigen sich ebenso signifikant unterschiedliche Kompetenzwahrnehmungen der beiden Gruppen ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=7,26$, $p=0,007$). Die Studierenden schreiben den Öffentlichen Intermediären demnach wiederum mehr ($M=3,36$, $SD=1,113$) Kompetenz zu als die Arbeitgeber ($M=2,81$, $SD=1,182$).

Auch für die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen zeigt sich ein signifikanter Unterschied ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=7,03$, $p=0,008$). Beide Befragungsgruppen geben an, den Öffentlichen Intermediären bei diesen Aufgaben als eher weniger kompetent zu beurteilen, dennoch schreiben die Arbeitgeber ($M=1,78$, $SD=1,085$) diesem Intermediärstyp deutlich geringere Kompetenzen beim Schlüsselkompetenztraining zu als Absolventen dies tun ($M=2,39$, $SD=1,359$).

d. Unterschiede bei der Kompetenzeinschätzung der Versicherungs- und Finanzdienstleister

Die Absolventen und Arbeitgeber beurteilen die Kompetenzen von Versicherungs- und Finanzdienstleistungen mehrheitlich ähnlich. Für ein Kompetenzfeld ergibt sich jedoch ein signifikanter Unterschied zwischen den Einschätzungen. Dabei handelt es sich um

die Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern ($H_{\text{Kruskal-Wallis}}(1)=5,848$, $p=0,016$). Die Absolventen bewerten die Kompetenzen dieses Dienstleisters bei der Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen noch signifikant höher ($M=2,33$, $SD=1,163$) als die Arbeitgeber ($M=1,63$, $SD=1,012$).

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Absolventen die Kompetenzen der Intermediäre tendenziell immer höher einschätzen als die Arbeitgeber. Hier sei noch einmal betont, dass die Kompetenzeinschätzungen nur die Wahrnehmung der jeweiligen Gruppen wiedergeben und nicht die tatsächlichen Kompetenzen darstellen. Interessant ist, dass die Kompetenzen von beiden Gruppe hinsichtlich Ausprägung bzw. der Richtung ähnlich beurteilen. Das Phänomen, dass die Arbeitgeber jedoch Intermediäre oft als nicht sehr kompetent wahrnehmen, ist auffällig und soll in der Ergebnisdiskussion ausführlicher thematisiert werden.

4.3.3.4 Probleme und Defizite der Intermediären im Vergleich

Vergleicht man die Einschätzung der Probleme und Defizite aus Absolventen- und Arbeitgebersicht, so fällt auf, dass die Arbeitgeber wesentlich häufiger angeben, Probleme und Defizite bei den unterschiedlichen Intermediärstypen zu sehen als die Absolventen.

Tabelle 30: Probleme und Defizite im Vergleich

Absolventensicht		Arbeitgebersicht	
Art des Intermediärs	Anteil	Art des Intermediärs	Anteil
Finanzdienstleister	71,0 %	Finanzdienstleister	90,7 %
Personalberatende Intermediäre	64,5 %	Öffentliche Intermediäre	85,6 %
Öffentliche Intermediäre	64,5 %	Personalberatende Intermediäre	81,4 %
Arbeitsvermittelnde Intermediäre	62,1 %	Arbeitsvermittelnde Intermediäre	80,5 %
Internetbasierte Intermediäre	59,7 %	Berufsberater und Karrierecoaches	80,5 %
Berufsberater und Karrierecoaches	59,7 %	Internetbasierte Intermediäre	79,7 %
Career Services	53,2 %	Career Services	75,4 %

Tabelle 30 stellt die Ergebnisse der beiden Vergleichsgruppen dar. Es zeigt sich, dass zwar große Unterschiede beim prozentualen Anteil der Einschätzungen der Intermediäre zwischen den Zielgruppen vorliegen. Bildet man jedoch Ränge, ergibt sich für die Intermediärstypen ein ähnliches Bild über beide Stichproben: Bei beiden Zielgruppen werden

die Finanzdienstleister am problematischsten eingeschätzt. Im Mittelfeld liegen die Öffentlichen Intermediäre, Berufsberater und Karrierecoaches sowie die Arbeitsvermittelnden und Personalberatenden Intermediäre sowie Internetbasierten Intermediäre. Am wenigsten Probleme werden bei beiden Gruppen sowohl den Career Services zugeschrieben.

Betrachtet man die freien Nennungen bezüglich der Probleme und Defizite, so zeigt sich, dass die beiden Vergleichsgruppen viele Probleme übereinstimmend nennen: Übereinstimmend wird bei Finanzdienstleistern von beiden Befragungsgruppen bemängelt, dass bei diesem Intermediärstypus die Rolle und Funktion beim Employability-Entwicklungsprozess von Hochschulabsolventen unklar sei.

Sowohl aus Absolventensicht als auch aus Sicht der Arbeitgeber besteht bei den Arbeitsvermittelnden Intermediären das Problem, dass dieser Intermediärstypus vor allem die Vermittlungsquote und nicht die Qualität der Vermittlungen im Fokus hat. Die Personalberatenden Intermediäre sind nach den Einschätzungen beider Gruppen nur auf bestimmte Zielgruppen, insbesondere auf Topkandidaten und berufserfahrene Personen spezialisiert und nicht die breite Masse der Absolventen bzw. deren Rekrutierung attraktiv. Die Öffentlichen Intermediäre bieten sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Absolventensicht für Hochschulabsolventen ein unattraktives Angebot. Bei den Berufsberatern und Karriere-Coaches schätzten beide Zielgruppen zum einen die Professionalität/Qualität dieser Intermediäre als problematisch ein, zudem bieten sie für beide Zielgruppen ein unattraktives Angebot. Auch bei den Career Services wird deren Professionalität und Qualität als problematisch bewertet und das Leistungsangebot dieses Intermediärtyps wird von beiden Gruppen als zum Teil unattraktiv empfunden.

Neben den Problemen und Defiziten, die beide Gruppen übereinstimmend nennen, zeigt sich, dass es deutliche Unterschiede in der Einschätzung gibt. Während zum Beispiel die Arbeitsvermittelnden und die Personalberatenden Intermediäre aus der Arbeitgebersicht durchaus von Nutzen sein können, sind für Arbeitgeber diese Leistungen mit hohen Kosten verbunden. Da die Absolventen von den entstehenden Kosten meist nicht betroffen sind, sieht diese Zielgruppe diesen Faktor als nicht problematisch an. Absolventen kritisieren aus der Arbeitnehmersicht die unattraktiven Rahmenbedingungen und die Arbeitsweise dieser Intermediäre als arbeitgeberorientiert, während diese Kritik aus Arbeitgebersicht natürlich hinfällig ist.

Auffällig ist beim Vergleich der Probleme und Defizite auch, dass die Arbeitgeber wesentlich häufiger Kritik an sämtlichen Intermediären äußern. Warum die Arbeitgeber den Dienstleistungen gegenüber so kritisch eingestellt sind, kann mit den vorliegenden Daten

nicht beantwortet werden. Diese problematischen Einschätzungen stellen den Ergebnissen nach aber negative Einflussfaktoren auf die Nutzung von Intermediären dar und verlangen nach einer genaueren Erläuterung. Diese soll in Kapitel 5.1.1 genauer betrachtet werden.

4.3.3.4.5 Fazit: Vergleich von Rolle und Funktion aus Absolventen- und Arbeitgeber-sicht

Vergleicht man die Ergebnisse von Rolle und Funktion von Intermediären, lassen sich drei wesentliche Erkenntnisse gewinnen:

Klarheit von Rolle und Funktion von Intermediären:

Absolventen haben von Intermediären und deren Leistungen in der Tendenz nur vage Vorstellungen, Arbeitgeber geben an, tendenziell klare Vorstellungen über diese Dienstleister und ihre Services zu haben. Dieses Ergebnis kann in zweierlei Hinsicht interpretiert werden: Zum einen legt es die Vermutung nahe, dass für Absolventen die Intermediäre nur eine untergeordnete Rolle spielen, da sie den Berufseinstieg ohne Zuhilfenahme von Serviceleistungen meistern. Andererseits kann dies auch ein Hinweis darauf sein, dass die Leistungen der Intermediäre bei der Zielgruppe der Absolventen nicht hinreichend bekannt sind.

Die klareren Vorstellungen von Arbeitgebervertretern können dadurch erklärt werden, dass Arbeitgeber, vor allem die befragte Zielgruppe der Personalverantwortlichen, deutlich mehr Berührungspunkte mit den Dienstleistern haben als die Gruppe der Absolventen. Man könnte zudem vermuten, dass die Arbeitgeber aufgrund von veränderten Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt, z.B. bei Stellenbesetzungsschwierigkeiten oder starker Konkurrenz um Arbeitnehmer, die Serviceleistungen von Dienstleistern in anderer Weise nutzen als die Gruppe der Absolventen. Daraus ließe sich die kritischere Haltung gegenüber der Intermediäre erklären.

Ähnliche Beurteilung der Rolle und Funktion von Intermediären

Basierend auf den Kompetenzbeurteilungen und den Einschätzungen von Problemen und Defiziten ergibt sich in der Tendenz ein klares Bild der Rolle und Funktion von Intermediären: Die Einschätzungen der beiden Zielgruppen hinsichtlich Rolle und Funktion scheinen sich weitestgehend mit den in Kapitel 2.4 dargestellten Intermediären zu decken. Es sind zwar einige signifikante Unterschiede hinsichtlich der Kompetenzeinschätzung durch die beiden Zielgruppen Absolventen und Arbeitgeber vorhanden, allerdings

ist hier die Richtung der Einschätzung gleich. Es gibt damit also keine Intermediärstypen, denen die Arbeitgeber eine hohe Kompetenz zusprechen, während die Absolventen diese als inkompetent betrachten oder vice versa.

Bei den Problemen und Defiziten zeigen sich ähnliche Muster zwischen den beiden Vergleichsgruppen, vor allem hinsichtlich der Professionalität/Qualität und der Attraktivität des Leistungsangebots. Dennoch gibt es bei manchen Intermediären wohl Vorteile, die der anderen Gruppe keinen Mehrwert bringen oder aber sogar zum Nachteil gereichen. Beispielsweise sind die Kosten, die Arbeitgebern bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen aus dem Segment der Arbeitsvermittelnden Intermediäre entstehen, für den Absolventen nicht nachteilig, die unattraktiven Rahmenbedingungen bei z.B. Personalleasing, die für den Arbeitgeber Flexibilität bedeuten, werden von Absolventen als problematisch beurteilt. Bei den Berufsberatern und Karrierecoaches zeigt sich ein umgekehrtes Bild: die Absolventen kritisieren die Kosten dieser Dienstleistung, während die Arbeitgeber diesen Punkt völlig unerwähnt lassen, da sie von den Kosten nicht betroffen sind.

Auffällig ist zudem, dass die Arbeitgeber bei der Kompetenzbeurteilung sowie bei der Bewertung von Problemen und Defiziten den Intermediären gegenüber wesentlich kritischer eingestellt sind als die Absolventen.

Nutzen von Intermediären

Das Forschungsvorhaben geht von der Annahme aus, dass die Intermediäre mit ihrem Angebot auf Schwierigkeiten beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen reagieren. Bei den Informationsprozessen zwischen Arbeitgebern und Absolventen zeigt sich als Tendenz, dass die Intermediäre für den Informationsaustausch von beiden Gruppen nur als teilweise wichtig wahrgenommen werden und ein Großteil des Informationsaustauschs zu Arbeitgebern und deren Stellenangeboten ohne Intermediäre, vor allem auf der Homepage von Arbeitgebern abzulaufen scheint. Hier wird also deutlich, dass sowohl Arbeitgeber als auch Studierende den direkten Kontakt bevorzugen, aber dennoch an bestimmten Leistungen von Intermediären interessiert sind – also Intermediäre einen zusätzlichen Nutzen bieten zu scheinen. Wie sich dieses Paradox begründen lässt, soll in der theoretischen Verankerung der Intermediäre in Kapitel 5.1 näher beleuchtet werden.

4.3.3.5 Rolle und Funktion von Intermediären aus Intermediärssicht: Selbstverständnis von Intermediären

Im nächsten Teil der Arbeit sollen das Selbstverständnis der Intermediäre hinsichtlich ihrer Rolle und Funktion beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen betrachtet werden. Zunächst wird auf die Erwartungen, die die Intermediäre von außen an sich gestellt sehen, eingegangen. Dann werden die Kompetenzeinschätzungen der Intermediäre miteinander verglichen und abschließend die Positionierung der Intermediäre und deren Ziele näher untersucht. Ziel ist, durch den Vergleich des Selbstverständnisses der Intermediäre Erkenntnisse über ihr Wirken im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber zu gewinnen.

4.3.3.5.1 Wahrgenommene Erwartungen der Intermediäre

Die Intermediäre sollten eine Einschätzung der Erwartungen durch Absolventen, Arbeitgeber und bei den Career Services durch die Hochschulleitung vornehmen.

Bezüglich der Erwartungen durch Absolventen glauben 68,1 % der Intermediäre, die Absolventen erwarten von ihnen die Kontaktherstellung zu Arbeitgebern, 63,8 % geben an, Absolventen möchten von ihnen Informationen erhalten und 50,7 % glauben, dass Absolventen von ihnen die Vermittlung von Stellenanzeigen erwarten.

69,6 % der Intermediäre geben an, seitens der Arbeitgeber die Erwartungshaltung wahrzunehmen, den direkten Kontakt zu Absolventen herzustellen und 55,1 % glauben, diese Zielgruppe wünscht Leistungen zur Unterstützung und Positionierung als Arbeitgeber. 53,6 % glauben, dass für Arbeitgeber Leistungen zur Informationsweitergabe wichtig seien.

Die Career Services nehmen von Seiten der Hochschule insbesondere die Erwartung wahr, unterstützend beim beruflichen Orientierungsprozess zu sein (85,7 %), Events und Veranstaltungen zu organisieren (75,0 %) und als Informationsgeber zu fungieren (62,5 %). Die Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen nehmen nur 48,2 % der Career Services als Erwartung der Hochschulleitung an sich wahr.

Gleicht man die Erwartungen der Intermediäre mit den Wünschen von Absolventen ab, zeigt sich, dass diese in der Tat vorrangig Beratungsleistungen zu Beruf und Karriere und Unterstützung bei Kontaktherstellung zu Arbeitgebern als interessant bewerten. Für Arbeitgeber liegen die Erwartungen an Intermediäre nur indirekt vor. Für ist eine Passung der angebotenen Leistungen und die fachliche Passung der Kandidaten wichtig, d.h. die Kontaktmöglichkeit zu passenden Profilen scheint im Vordergrund zu stehen.

Im nächsten Teil der Arbeit sollen die Unterschiede im Selbstverständnis der Intermediäre nach Art des Intermediärs näher beleuchtet werden.

4.3.3.5.2 *Unterschiede in Rolle, Funktion und Selbstverständnis von Intermediären*

Die Rolle, die sich die unterschiedlichen Intermediäre selbst zuschreiben, wird zum einen durch die Erwartungen abgebildet, die die Intermediäre aus ihrer Umwelt hinsichtlich ihrer Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion wahrnehmen. Zum anderen soll mittels der Selbsteinschätzungen der Kompetenzen ein Zugang zu Rolle aus Intermediärsicht gewonnen werden.

a. Wahrgenommene Erwartungen durch Absolventen

Wie sich diese wahrgenommenen Erwartungen seitens der Absolventen zwischen den Intermediärstypen unterscheiden, wird in Tabelle 31 detailliert dargestellt.

Besonders interessant ist dabei, dass bis auf zwei Intermediärstypen die meisten Intermediäre die Erwartung von Absolventen an sich gestellt glauben, direkten Kontakt zu Arbeitgebern herzustellen. Lediglich die Finanzdienstleister (60,0 %) und Berufsberater und Karrierecoaches (30,0 %) geben an, diese Erwartung werde nur bedingt an sie gestellt. Ebenso glauben diese beiden Dienstleister, deutlich weniger mit der Erwartung konfrontiert zu sein, Stellenanzeigen oder Arbeitgeber empfehlen zu müssen.

Hinsichtlich der Informationsweitergabe fühlen sich insbesondere die Internetbasierten Intermediäre (100,0 %) und die Career Services (82,1 %) in der Rolle, diese Dienstleistung für Absolventen im Angebot haben zu müssen.

In Bezug auf die Funktion der Beratung und Unterstützung bei beruflichen Orientierungsprozessen und beim Bewerbungsprozess ergibt sich folgendes Bild:

Alle Intermediäre nehmen die Erwartung von Absolventen an sich wahr, beim Bewerbungsprozess zu unterstützen. Am wenigsten stark scheint diese Erwartung an die Internetbasierten (66,7 %) und Arbeitsvermittelnden Intermediäre (68,8 %) herangetragen zu werden. Beinahe alle Career Services (91,1 %) geben an, dass Unterstützung beim beruflichen Orientierungsprozess eine Dienstleistung sei, die Absolventen an sie stellten. Auch Personalberatende Intermediäre (80,0 %) und Berufsberater und Karrierecoaches (86,7 %) geben an, diese Erwartungshaltung wahrzunehmen.

Es liegen in Bezug auf die Erwartungen der Absolventen somit deutliche Unterschiede zwischen Intermediären vor: Einige scheinen sich stark mit Erwartungen hinsichtlich

Kontaktherstellung zu Arbeitgebern oder Empfehlungen von Arbeitgebern bzw. Vermittlungsfunktion von Stellenanzeigen konfrontiert zu sehen, während andere stärker die Unterstützung im Bewerbungsprozess oder die Unterstützung beim beruflichen Orientierungsprozess als Erwartung wahrnehmen. Diese Ergebnisse können als Hinweise gewertet werden, dass es Unterschiede bei der Employability-Entwicklungsfunktion und bei der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion von Intermediären zu geben scheint. Career Service scheinen sich jedoch mit beiden Funktionen konfrontiert zu sehen.

Tabelle 31: Wahrgenommene Erwartungen der Intermediäre durch Absolventen

	Arbeits- vermit- telnde In- termediäre	Personal- beratende Intermedi- äre	Career Services	Internet- basierte Intermedi- äre	öffentliche Intermedi- äre	Finanz- dienst- leister	Berufs- berater u. Karri- ere-Coa- ches	Exakter Test nach Fis- cher	Exakte Signifi- kanz
	(N = 16)	(N = 10)	(N = 56)	(N = 3)	(N = 11)	(N = 5)	(N = 30)		
Direkter Kontakt zu Arbeitgebern	87,5 %	90,0 %	82,1 %	66,7 %	81,8 %	60,0 %	30,0 %	42,838	0,000*
Empfehlungen von Stellenanzeigen bzw. Arbeitgeber	56,3 %	100 %	76,8 %	66,7 %	63,6 %	40,0 %	46,7 %	25,341	0,001*
Informationsweiter- gabe	62,5 %	60,0 %	82,1 %	100,0 %	45,5 %	40,0 %	53,3 %	26,514	0,000*
Organisation von Events und Veran- staltungen	12,5 %	30,0 %	75,0 %	33,3 %	54,5 %	60,0 %	20,0 %	42,301	0,000*
Schnittstellenfunk- tion zu anderen Org- anisationen	18,8 %	30,0 %	35,7 %	66,7 %	54,5 %	0,0 %	13,3 %	20,164	0,007*
Unterstützung im be- ruflichen Orientie- rungsprozess	62,5 %	80,0 %	91,1 %	33,3 %	81,8 %	40,0 %	86,7 %	33,671	0,000*
Unterstützung im Bewerbungsprozess	68,8 %	80,0 %	96,4 %	66,7 %	100,0 %	80,0 %	90,0 %	44,231	0,000*
Vermittlungsfunktion bei Stellenanzeigen	81,3 %	60,0 %	48,2 %	33,3 %	90,9 %	0,0 %	40,0 %	25,595	0,000*

p≤0,05

b. Wahrgenommene Erwartungen der Arbeitgeber

Die Ergebnisse auf die Frage, welche Erwartungen die Intermediärstypen durch die Arbeitgeber wahrnehmen, stellt Tabelle 32 im Detail dar.

Auffällig ist hier, dass alle Intermediärstypen angeben, von Seiten der Arbeitgeber bestünde Interesse an der Kontaktherstellung zu den Absolventen. Die Veröffentlichung von Stellenanzeigen ist eine Leistung, die vor allem die Internetbasierten Intermediäre (100 %), Career Services (92,9 %) und die Öffentlichen Intermediäre (81,8 %) als Erwartung an sich wahrnehmen. Die Platzierung und Positionierung als Arbeitgeber geben vor allem Career Services (62,5 %) und Öffentliche Intermediäre (63,3 %) als einen Wunsch der Arbeitgeber an sie an.

Nur die Career Services geben zu 51,8 % an, Arbeitgeber erwarten von ihnen eine Schnittstellenfunktion zu anderen Organisationen. Bei den anderen Intermediären scheint diese Leistung kaum erwartet zu werden.

Damit kann festgehalten werden, dass alle Intermediäre sich selbst für die direkte Kontaktvermittlung zwischen den Absolventen und Arbeitgeber eine wichtige Rolle zuschreiben und die Veröffentlichung und Vermittlung von Stellenanzeigen nur von manchen Intermediären als Erwartungshaltung der Arbeitgeber wahrgenommen wird. Leistungen zur Platzierung und Positionierung als Arbeitgeber sowie Unterstützung beim Personalmarketing scheinen keine Leistungen zu sein, die aus Sicht der meisten Intermediäre Arbeitgeber von ihnen erwarten.

Career Services allerdings sehen sich mit wesentlich vielfältigeren Erwartungen konfrontiert als die übrigen Intermediärstypen. Sie fühlen sich für Arbeitgeber als Kontaktvermittler, Informationsgeber, Organisator von Veranstaltungen und Unterstützer bei der Positionierung der Arbeitgeber.

Tabelle 32: Wahrgenommene Erwartungen der Intermediäre durch Arbeitgeber

	Arbeits- ver-mit- telnde In- termedi- äre (N = 16)	Perso- nalbe-ra- tende In- termedi- äre (N = 10)	Career Services (N = 56)	Inter- netba- sierte In- termedi- äre (N = 3)	Öffentli- che Inter- mediäre (N = 11)	Finanz- dienst- leister (N = 5)	Berufsbe- rater u. Karriere- coaches (N = 30)	Exakter Test nach Fisher	Exakte Signifi- kanz
Direkter Kontakt zu Studierenden / Absolventen	81,3 %	80,0 %	87,5 %	100,0 %	27,3 %	60,0 %	53,3 %	36,399	0,000 *
Informationswei- tergabe	50,0 %	30,0 %	78,6 %	33,3 %	63,6 %	0,00 %	30,0 %	37,308	0,000 *
Organisation von Events und Ver- anstaltungen	12,5 %	20,0 %	73,2 %	33,3 %	36,4 %	60,0 %	26,7 %	38,215	0,000 *
Persönliche Ver- mittlung von Stel- lenanzeigen	37,5 %	30,0 %	62,5 %	33,3 %	63,6 %	20,0 %	16,7 %	26,552	0,000 *
Platzierung und Positionierung als Arbeitgeber	43,8 %	50,0 %	78,6 %	33,3 %	63,6 %	60,0 %	26,7 %	30,312	0,000 *
Schnittstellen- funktion zu ande- ren Organisati- onsrichtungen	25,0 %	30,0 %	51,8 %	0,00 %	27,3 %	20,0 %	10,0 %	25,311	0,001 *
Unterstützung im Personalmarke- ting	43,8 %	30,0 %	51,8 %	33,3 %	27,3 %	20,0 %	33,3 %	12,195	0,131
Veröffentlichung von Stellenanzei- gen	62,5 %	40,0 %	92,9 %	100,0 %	81,8 %	20,0 %	36,7 %	53,063	0,000 *
Sonstiges	6,3 %	20,0 %	5,4 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,526	0,630

p≤0,05

c. Kompetenzen von Intermediären

Betrachtet man die Selbsteinschätzungen der jeweiligen Intermediärstypen im Vergleich, so zeigt sich zusammengefasst, dass die Tendenz vorliegt, dass sich Intermediäre als entweder kompetent bei der Unterstützung der Arbeitgeber oder der Absolventen wahrnehmen oder sich in beiden Leistungsbereichen als kompetent erachten. Im Detail können die Ergebnisse zur Kompetenzbeurteilung der Tabelle 33 entnommen werden. Betrachtet man die einzelnen Intermediärstypen und ihre Kompetenzbeurteilung, so lassen sich folgende Kompetenzprofile ableiten:

Arbeitsvermittelnde Intermediäre scheinen sich insbesondere bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung und bei der Kontaktherstellung zwischen Studierenden und Arbeitgebern als kompetent wahrzunehmen.

Personalberatende Intermediäre empfinden sich insbesondere als kompetent bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung und bei der Unterstützung von Absolventen bei den Bewerbungsvorbereitungen. Auch in den übrigen Leistungsbereichen fühlen sich diese Intermediäre als tendenziell versiert. Lediglich bei Unterstützungsmaßnahmen der Arbeitgeber im Hochschulmarketing schreiben sich diese Intermediäre nur durchschnittliche Kompetenzen zu.

Bei den Career Services ist festzustellen, dass diese sich bei der Kontaktherstellung zwischen Arbeitgeber und Absolventen als im Vergleich mit den übrigen Intermediären am wenigsten kompetent empfinden, sich allerdings anders als die übrigen Intermediäre tendenziell als Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing wahrnehmen. Zugleich empfindet sich diese Art von Intermediären als sehr kompetent bei allen Leistungsfeldern, die ein Unterstützungsangebot für Absolventen zu deren Employability-Entwicklung darstellen.

Internetbasierte Intermediäre schreiben sich selbst Kompetenzen bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung, im Hochschulmarketing und bei der Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern zu. Zudem empfinden sie sich als kompetent bei der Unterstützung von Absolventen bei beruflichen Orientierungsprozessen, nicht jedoch bei der Unterstützung bei Bewerbungsprozessen oder der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen.

Öffentliche Intermediäre sehen ihre Kompetenz vor allem in der Unterstützung von Absolventen bei der Stellensuche, im beruflichen Orientierungsprozess und bei Bewerbungsvorbereitungen. Auch bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung und bei der Kontaktherstellung zwischen Studierenden und Absolventen schätzt

sich dieser Akteur als kompetent ein. Als nur durchschnittlich fachkundig empfinden sich Öffentliche Intermediäre bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen bei Studierenden und der Unterstützung von Arbeitgebern im Hochschulmarketing.

Finanzdienstleister sehen sich als Dienstleister für Absolventen, vor allem bei der Unterstützung bei Bewerbungsvorbereitungen und der Stellensuche, aber auch im beruflichen Orientierungsprozess. Auch bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen fühlen sich die Befragten als versiert. Die Finanzdienstleister haben kein Angebot für Arbeitgeber, empfinden sich aber als eher kompetent bei der Kontaktherstellung zwischen Arbeitgeber und Absolventen. Dieses widersprüchliche Ergebnis deckt sich mit den Angaben, dass Finanzdienstleister angeben, Absolventen erwarten von ihnen die Kontaktherstellung zu Arbeitgebern. Wie diese aussehen kann, ist basierend auf den erhobenen Daten jedoch nicht erkennbar.

Berufsberater und Karrierecoaches bewerten sich als fachkundig in der Unterstützung der Absolventen beim beruflichen Orientierungsprozess, bei deren Stellensuche und bei der Bewerbungsphase. Ebenso schreiben sie sich hohe Kompetenzen bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen zu. Nur durchschnittlich kompetent fühlen sie sich bei der Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing, während sie sich als versiert bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei Stellenbesetzungen einschätzen.

Die hohen Einschätzungen der eigenen Kompetenz können als Kernkompetenzen der Intermediäre interpretiert werden, da sie sich in diesen Bereichen als besonders versiert wahrnehmen, also eine hohe Kompetenzausprägung vorliegt, die den Intermediären im Vergleich zu anderen Anbietern Differenzierungsvorteile ermöglicht.

Tabelle 33: Kompetenzeinschätzung der jeweiligen Intermediäre

	Arbeitsvermittelnde Intermediäre (N = 16)		Personalberatende Intermediäre (N = 10)		Career Services (N = 56)		Internetbasierte Intermediäre (N = 3)		Öffentliche Intermediäre (N = 11)		Finanzdienstleister (N = 5)		Berufsberater und Karriere-Coaches (N = 29)	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	4,56	0,51	4,89	0,33	3,61	0,74	5,00	0,00	4,00	1,20	k.A.		4,47	0,64
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	3,93	0,997	4,33	1,00	4,40	0,77	4,33	1,12	4,73	0,47	4,40	0,89	4,70	0,54
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	2,67	1,00	3,33	1,03	3,89	0,84	5,00	0,00	3,17	0,41	k.A.		3,13	1,13
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	4,20	0,86	4,29	1,11	4,12	0,79	5,00	0,00	3,80	0,79	3,67	1,12	3,56	0,98
Unterstützung der Studierenden bei beruflichem Orientierungsprozess	3,54	0,97	4,38	0,52	4,38	0,73	4,33	1,16	4,73	0,47	4,60	0,55	4,79	0,49
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	3,71	1,14	4,71	0,49	4,75	0,52	2,33	1,16	4,82	0,41	5,00	0,00	4,75	0,52
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende/Absolventen	3,00	1,04	4,20	0,45	4,12	0,93	3,00	2,00	3,29	1,25	4,00	0,82	4,42	0,83

1=keine Kompetenz – 5= hohe Kompetenz

k.A.=Keine Angaben

4.3.3.5.3 Probleme und Defizite

Mittels der Probleme und Defizite soll das Selbstbild der unterschiedlichen Intermediärstypen vervollständigt werden. Zudem sind diese Einschätzungen wichtig für die organisationstheoretische Betrachtung von Intermediären (vgl. Kapitel 5.1).

Auffällig ist, dass im Vergleich mit den Arbeitgebern und Absolventen die Intermediäre die Möglichkeit, die eigenen Probleme und Defizite zu beschreiben, verstärkt nutzen. Vermutlich haben die Intermediäre für diese Thematik ein verstärktes Problembewusstsein. Die Antworten auf die offene Frage wurden mit dem in Kapitel 3.2.3.2.5 dargestellten Codierungsschema analysiert. Tabelle 34 stellt am häufigsten genannten Probleme und Defizite im Überblick dar.

Tabelle 34: Ergebnisse der Selbsteinschätzung von Problemen und Defiziten von Intermediären

Intermediärstyp	Probleme
Arbeitsvermittelnde Intermediäre	Bedenken bzgl. der Rahmenbedingungen (2) Vermittlungsschwierigkeiten von Absolventen (2)
Personalberatende Intermediäre	Kosten (3) Kommunikationsschwierigkeiten (2) Erwartungen (1) Vermittlungsschwierigkeiten bei Absolventen (1)
Career Services	Finanzierung und Personal (12) Erwartungen (4) Wettbewerb (3) Mangelndes Interesse bei Studierenden (3) Informationsdefizite bei Studierenden (2) Organisatorische Probleme (2) Bekanntheit (2)
Internetbasierte Intermediäre	Wettbewerb (1)
Öffentliche Intermediäre	Schlechtes Image (4) Finanzierung und Personal (1) Informationsdefizite bei Studierenden (1) Anforderungen an Dienstleister (1)
Finanzdienstleister	Bekanntheit (1) schlechtes Image (1)
Berufsberater und Karrierecoaches	Kosten (3) Wettbewerb (3) Bekanntheit (2) Mangelndes Interesse der Absolventen (2)

Auffällig sind bei den Problemen und Defiziten zwei Phänomene:

Zum einen gibt es Probleme, die von mehreren Intermediären genannt werden und damit als vom Intermediärstypus unabhängige Schwierigkeiten betrachtet werden können.

Drei Intermediärstypen beschreiben den Wettbewerb als Schwierigkeit bei ihrer Arbeit:

Ein Career Service-Mitarbeiter beschreibt diesen als „(...) Konkurrenz“ durch andere, qualitativ niedrige und teilweise unseriöse und aggressive Anbieter (z.B. MLP) (...).“ Ein Internetbasierter Intermediär beschreibt den Wettbewerb folgendermaßen: „Verlagerung der Jobsuche ins Internet. Große Konkurrenz der Internet-Stellenbörsen.“ Und ein Berufsberater und Karrierecoach weist darauf hin, dass „sehr viele Akteure mit den unterschiedlichsten Interessen unterwegs [seien]“. Interessanterweise wird dieses Problem nicht von den Arbeitsvermittelnden und Personalberatenden Intermediären thematisiert. Personalberatende Intermediäre als auch Berufsberater und Karrierecoaches zeigen die mit ihren Leistungen verbundenen Kosten als problematisch auf. Z.B. äußert sich ein Befragter aus der Gruppe der Personalberatenden Intermediäre folgendermaßen: „Keine der späteren Vertragsparteien will die Investition für einen Dienstleister übernehmen“ und ein Berufsberater bzw. Karrierecoach merkt an: „Die Dienstleistung in vollem Umfang ist relativ teuer, auch wenn sich diese Kosten spätestens nach 12 Monaten amortisieren. Dennoch stellt es eine hohe Hemmschwelle dar.“ Der Kritikpunkt der Kosten wird sowohl von den Arbeitgebern als auch von den Absolventen aufgeführt.

Auch die mangelnde Bekanntheit der Dienstleistungen oder mangelndes Interesse der Absolventen wird von mehreren Intermediären als Problem genannt. Dies bezieht sich über alle Dienstleister hinweg auf die Bekanntheit der angebotenen Leistungen, aber auch auf die Kompetenzen, wie Aussagen wie z.B. „Bekanntheit bei Studierenden und innerhalb der Universität“ (Career Service-Mitarbeiter) und „Kompetenz und Angebote unbekannt“ (Karrierecoach) vermuten lassen.

Als zweites Phänomen zeigt sich, dass einige Probleme von einem Intermediärstyp gehäuft berichtet werden. Auffällig ist dies insbesondere bei den Career Services, deren Mitarbeiter von Problemen bei der finanziellen und personellen Ausstattung berichten: „Gute Dienstleistung setzt auch gute personelle Unterfütterung, infrastrukturelle Ausstattung und finanzielle (Grund-)Absicherung voraus. Dem steht die weiterhin sehr angespannte finanzielle Haushaltslage der Universität gegenüber“ oder „(...) der permanente Kampf um finanzielle Mittel zur Sicherung der Angebote (...)“.

Auch bei den Öffentlichen Intermediären wird häufig geäußert, das schlechte Image sei problematisch: „Behörde und deren Image“ oder „Wir werden häufig als starre Behörde wahrgenommen (...)“.

Personalberatende und Arbeitsvermittelnde Intermediären sehen sich mit einem ähnlichen Problem konfrontiert: Beide Dienstleistungstypen berichten über Schwierigkeiten bei der Vermittlung von Absolventen: „Arbeitgeber/Kunden erwarten beim Einschalten

von Dienstleistern fast immer Kandidaten mit Berufserfahrung. Daher ist das Feld Hochschulabsolventen generell schwierig“ (Arbeitsvermittelnder Intermediär).

Personalberatende Intermediäre berichten zudem von Kommunikationsschwierigkeiten mit Absolventen: „Unerfahrenheit der Absolventen in der Zusammenarbeit mit einem Personalberater, z.B. wird uns gegenüber nicht offen kommuniziert, ob noch weitere Bewerbungsverfahren laufen, was für unsere Arbeit aber wichtig wäre. Und wodurch dem Absolventen ja keine Nachteile entstünden, im Gegenteil, wenn wir es wüssten könnten wir ja noch umfassender beraten!“

Intermediäre haben bei der Einschätzung der Übergangsschwierigkeiten von Absolventen in das Berufsleben häufiger als die befragten Absolventen und Arbeitgeber geäußert, dass diese Schwierigkeiten sich durch Unsicherheiten und Unwissenheit der Absolventen bei der Herangehensweise an die Jobsuche und den unklaren Vorstellungen der Absolventen begründen (vgl. Kapitel 4.2). Diese Überzeugungen finden sich auch wieder bei den Problemen, die insbesondere Career Services und Öffentliche Intermediäre nennen. Beispielsweise wird diese Einschätzung in der folgenden Äußerung eines Career Service-Mitarbeiters erkennbar: „Oftmals fehlende berufliche Orientierung der Studenten und Kenntnisse des Arbeitsmarktes, fehlende Motivation an Veranstaltungen bezüglich Netzwerkbildung etc. teilzunehmen, keine zusätzlichen Tätigkeiten (Werkstudent), hohe Erwartungshaltung ggü. Jobangeboten.“ Ein weiterer Befragter aus der Career Service-Arbeit gibt an: „Das Hauptproblem sehe ich in der mangelnden Auseinandersetzung mit der eigenen Person und die Bewusstmachung der Ursachen der eigenen Wünsche.“

Ein Öffentlicher Intermediär äußert, „(...) dass sich viele Absolventen zu spät am Arbeitsmarkt und die dort geforderten Qualifikationen informieren, um bei der Bewerbungsphase besser aufgestellt zu sein bzw. auch im Studium oft andere Fächer oder Zusatzqualifikationen belegen könnten.“

Career Services beklagen in diesem Zusammenhang, dass die Studierenden neben Informationsdefiziten auch mangelndes Interesse an den Leistungen von Career Services zeigen: „Herausforderungen sind das interne Marketing und das Generieren von Nachfrage in Konkurrenz zur begrenzten Zeit der Studierenden, der teils begrenzten Bedarfseinschätzung seitens der Studierenden (...)“ oder „Motivation und Bereitschaft, alle Dienstleistungen des Career Centers wirklich anzunehmen. Absolventen fühlen sie teilweise alleingelassen auf dem Arbeitsmarkt. Sie nehmen aber die Chance des Career Centers nicht immer wahr“.

Bei den Ergebnissen zu den Problemen und Kompetenzen handelt es sich nicht um statistisch belastbares Datenmaterial, sondern um ein Stimmungsbild. Sie können somit nur als Interpretationsgrundlage und zur Anregung vertiefender Forschung herangezogen werden. Dennoch erscheinen die Einschätzungen der Probleme und Defizite der Intermediäre tendenziell als realistisch.

4.3.3.5.4 *Positionierung der Intermediäre*

Die Intermediäre sollten hinsichtlich ihrer Rolle und Funktion Einschätzung zu ihrer Position im Feld der Intermediäre beim Berufseinstieg für Hochschulabsolventen vornehmen. Damit sollen Hinweise auf die Position im Wirkungsgefüge Hochschule – Absolventen- Arbeitgeber und auf die Akzeptanz der Intermediäre gewonnen werden. Einen kompletten Überblick über die Selbsteinschätzungen gibt Tabelle 35.

Auffällig sind dabei folgende Ergebnisse:

Bis auf die Internetbasierten Intermediäre und die Career Services haben die Intermediäre ein recht klares Aufgabenspektrum. Allerdings stimmen nur die Versicherungs- und Finanzdienstleister und die Öffentlichen Intermediären zu, ihre Position an der Schnittstelle Studium-Berufseintritt gefunden zu haben, die anderen Intermediäre geben an, dass ihre Position noch nicht derart gefestigt zu sein scheint. Interessanterweise haben Absolventen und Arbeitgeber gerade von diesen Dienstleistern keine klaren Vorstellungen.

Die unklare Position von Intermediären könnte evtl. mit der Bekanntheit der Services einhergehen: Nur die Arbeitsvermittelnden geben an, ihre Leistungen seien bei Arbeitgebern bekannt ($M=4,25$, $SD=0,775$), bei den Absolventen geben lediglich die Internetbasierten Intermediäre an, die Absolventen kennen ihre Services ($M=4,00$, $SD=1,000$). Zudem stellt sich im Hinblick auf diese Intermediäre die Frage, inwieweit diese Akteure sich für die Zielgruppe der Hochschulabsolventen zuständig fühlen.

Arbeitsvermittelnde und Personalberatende Intermediäre scheinen sich besonders im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu fühlen, während vor allem Career Services kaum Wettbewerbsdruck wahrzunehmen scheinen. Bei den Internetbasierten Intermediären ist der Mittelwert aufgrund der kleinen Stichprobe vorsichtig zu bewerten, da bei den Problemen ein Intermediär gerade die Konkurrenz unter den Internetstellenbörsen als problematisch schildert. Insbesondere dieser Intermediärstyp gibt an, dass das Fortbestehen der Organisation nicht sicher ist ($M=2,67$, $SD=0,577$) und auch Career Services äußern Bedenken zu ihrem Fortbestehen ($M=3,36$, $SD=1,341$).

Tabelle 35: Positionierung der Intermediäre an der Schnittstelle Studium-Beruf

	Arbeitsvermittelnde Intermediäre (N = 16)		Personalberatende Intermediäre (N = 10)		Career Services (N = 56)		Internetbasierte Intermediäre (N = 3)		Öffentliche Intermediäre (N = 11)		Finanzdienstleister (N = 5)		Berufsberrater und Karriere-Coaches (N = 29)	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Unser Unternehmen/unsere Organisation hat ein fest definiertes Aufgabenspektrum.	4,44	0,512	4,30	0,675	3,79	1,022	3,33	2,082	4,82	0,405	5,00	0,000	4,48	0,871
Unser Unternehmen/unsere Organisation hat seinen festen Platz an der Schnittstelle Studium und Berufseinstieg gefunden.	3,27	1,335	3,50	1,179	3,89	0,947	3,67	2,309	4,18	0,874	5,00	0,000	4,14	1,125
Wir haben viele Konkurrenten.	3,93	1,033	3,90	1,197	2,32	1,177	2,33	2,309	3,00	1,265	2,80	0,837	3,21	1,166
Das Fortbestehen unseres Unternehmens/unsere Organisation ist gesichert.	4,27	0,704	3,90	1,287	3,36	1,341	2,67	0,577	4,55	1,036	5,00	0,000	4,41	1,018
Unsere Services sind bei Arbeitgebern bekannt.	4,25	0,775	3,70	1,160	3,31	1,086	3,33	1,528	3,73	1,104	3,40	1,673	3,1	1,448
Unsere Services sind bei Studierenden/Absolventen bekannt.	2,73	0,799	2,70	0,949	3,75	0,899	4,00	1,000	3,45	0,820	3,60	0,894	3,48	1,022
1= stimme nicht zu	5 = stimme zu													

Auch über ihre Ziele haben die befragten Intermediäre Auskunft gegeben. Es zeigt sich, dass die Intermediäre sich in beinahe allen Zielen signifikant unterscheiden, lediglich die Strategische Ausrichtung scheint ein Thema zu sein, mit dem sich alle Intermediärstypen

in etwa gleichhäufig auseinandersetzen. Arbeitsvermittelnde (62,5 %) und Personalberatende Intermediäre (60,0 %), Career Services (75,0 %) und Berufsberater und Karrierecoaches (70,0 %) geben an, dass sie das Ziel haben, ihre Bekanntheit zu steigern. Für die Arbeitsvermittelnden und Personalberatenden Intermediäre scheinen dabei die Angebote für Arbeitgeber wichtiger zu sein als die Leistungen für Absolventen, wie die Ergebnisse bezüglich der Akquise neuer Unternehmenspartner und hinsichtlich des Ausbaus der Leistungen für die beiden Zielgruppen vermuten lassen. Dennoch scheint die Zielgruppe der Absolventen auch für diese beiden Intermediäre nicht uninteressant zu sein, da immerhin 43,8 % der Arbeitsvermittelnden und 50,0 % der Personalberatenden Intermediäre ihr Angebot für diese erweitern möchten. Career Services und Öffentliche Intermediäre hingegen planen sowohl ihr Angebot für Arbeitgeber als auch für Absolventen auszubauen, wobei bei diesem Intermediär der Fokus auf den Absolventen zu liegen scheint.

Eine Umsatzsteigerung ist wohl lediglich für 60,0 % Finanzdienstleister und 50,0 % der Personalberatenden Intermediäre ein wichtiges Ziel, andere Intermediäre scheinen die Prioritäten anders zu setzen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die meisten der Intermediäre eine Steigerung ihrer Bekanntheit anstreben und einen Ausbau ihrer Leistungen für eine der beiden Zielgruppen Absolventen oder Arbeitgeber forcieren möchten.

Diese Ergebnisse können als Hinweise dahingehend verwendet werden, wie stark die Intermediäre gesellschaftlich bekannt und akzeptiert sind und fließen damit in die Forschungsfrage F5 mit ein.

In Tabelle 36 sind die Ergebnisse zu den Zielen der jeweiligen Intermediäre zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 36: Ziele von Intermediären

	Arbeitsvermit- telnde In- termedi- äre N=16	Perso- nalbera- tende In- termedi- äre N=10	Career Ser- vices N=56	Internet- basierte Intermedi- äre N=3	Öffent- liche Ein- richtung N=11	Finanz- dienst- leister N=5	Berufsbe- rater und Karriere- Coaches N=30	Exakter Test nach Fisher	Exakte Signifi- kanz
Strategische Positionie- rung	43,8 %	30,0 %	60,7 %	66,7 %	54,5 %	40,0 %	40,0 %	11,209	0,16
Akquise neuer Unter- nehmens- partner all- gemein	56,3 %	60,0 %	53,6 %	33,3 %	27,3 %	20,0 %	10,0 %	25,31	0,000*
Steigerung Bekannt- heitsgrad allgemein	62,5 %	60,0 %	75,0 %	33,3 %	45,5 %	40,0 %	70,0 %	16,882	0,016*
Verstärkung von Stellen allgemein	18,8 %	20,0 %	55,4 %	33,3 %	27,3 %	0,0 %	6,7 %	29,777	0,000*
Ausbau des Angebot für Absolventen allgemein	43,8 %	50,0 %	78,6 %	100 %	91,8 %	60,0 %	53,3 %	24,408	0,001*
Ausbau des Angebot für Arbeitgeber allgemein	62,5 %	50,0 %	51,8 %	33,3 %	63,6 %	0,0 %	10,0 %	28,816	0,000*
Umsatzstei- gerung all- gemein	37,5 %	50,0 %	19,6 %	0,0 %	0,0 %	60,0 %	30,0 %	14,747	0,035*

p≤0,05

4.3.3.5.5 Fazit Selbstverständnis von Intermediären

Fasst man abschließend die Ergebnisse bezüglich des Selbstverständnisses von Intermediären zusammen, so zeigt sich, dass die Einschätzungen hinsichtlich der wahrgenommenen Erwartungen sowie der Selbstbeurteilung hinsichtlich der Kompetenzen sowie

der Einschätzung ihrer Probleme und Defizite in sich weitestgehend konsistent sind und sich ähnliche Beurteilungstendenzen mit den Vergleichsgruppen Absolventen und Arbeitgeber finden lassen.

Arbeitsvermittelnde Intermediäre nehmen sowohl durch die Absolventen als auch die Arbeitgeber die Erwartung wahr, direkten Kontakt zwischen diesen beiden Zielgruppen zu vermitteln und bei Stellenveröffentlichungen zu unterstützen. In diesen Bereichen empfinden sich diese Intermediäre auch als sehr kompetent. Weniger ausgeprägt ist ihrer Einschätzung nach der Anspruch der Studierenden, sie bei ihrem beruflichen Orientierungsprozess sowie im Bewerbungsprozess zu unterstützen. Sie empfinden sich in diesem Bereich auch nur als bedingt kompetent. Dies lässt sich derart interpretieren, dass Arbeitsvermittelnde Intermediäre Spezialisten mit einem auf kontaktvermittelnden Leistungen sind. Als Schwierigkeit empfinden diese Intermediäre, dass die Absolventen hinsichtlich der Rahmenbedingungen, unter denen sie in Arbeit vermittelt werden, Vorbehalte haben und die Zielgruppe der Absolventen aufgrund fehlender Berufserfahrung schwer zu vermitteln ist.

Ähnlich wie Arbeitsvermittelnde Intermediäre nehmen **Personalberatende Intermediäre** die Anforderung seitens der Absolventen und Arbeitgeber wahr, direkten Kontakt zu Arbeitgebern herzustellen, allerdings sehen sie sich verstärkt mit der Erwartungshaltung durch die Absolventen konfrontiert, diesen Stellenanzeigen oder Arbeitgeber zu empfehlen und im Bewerbungsprozess zu unterstützen. Dieser Intermediärstypus empfindet sich als sehr versiert in den Bereichen Unterstützung der Arbeitgeber bei Rekrutierungsprozessen als auch bei der Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern. Zudem fühlen sie sich kompetent bei der Unterstützung von Absolventen bei der Berufsorientierung, bei der Bewerbungsvorbereitung sowie bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen. Somit schreiben sich Personalberatende Intermediäre ein großes Leistungsportfolio sowohl für Arbeitgeber als auch für Absolventen zu. Als problematisch werden von diesem Intermediär die hohen Kosten für ihre Leistungen sowie Kommunikationsschwierigkeiten mit Absolventen gesehen.

Career Services sehen sich mit sehr breiten Erwartungen sowohl durch die Arbeitgeber als auch die Absolventen konfrontiert. Sie empfinden sich selbst als Unterstützer bei Rekrutierungs- und Personalmarketingprozessen, sehen sich in der Rolle als Kontaktvermittler zwischen Absolventen und Arbeitgebern und Informationsgeber für beide Zielgruppen. Für Absolventen fühlen sie sich als Unterstützer bei der beruflichen Orientierung und im Bewerbungsprozess sowie als Organisator von Veranstaltungen. Besondere Kompetenzen schreiben sich diese Dienstleister in der Beratung und Unterstützung

von Studierenden sowie bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen zu. Bei an Arbeitgeber gerichteten Leistungen wie der Unterstützung bei der Stellenbesetzung oder im Hochschulmarketing empfinden sie sich nur tendenziell kompetent. Die Career Services scheinen sich damit vorrangig auf die Absolventen zu konzentrieren, die Arbeitgeber aber dennoch als Anspruchsgruppe wahrzunehmen. Career Services sehen sich mit Schwierigkeiten bei der Finanzierung sowie der nachhaltigen Beschäftigung ihres Personals konfrontiert.

Internetbasierte Intermediäre nehmen die Erwartung von Absolventen wahr, Informationsgeber und Schnittstelle zu anderen Organisationen zu sein und im Bewerbungsprozess zu unterstützen. Für die Arbeitgeberseite glauben diese Intermediäre, Leistungen für die Kontaktherstellung zu Absolventen und bei zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen bieten zu müssen. Entsprechend fühlen sich diese Intermediäre auch bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei der Rekrutierung und im Hochschulmarketing kompetent und scheinen sich als Informationsschnittstelle sowohl für Arbeitgeber als auch für Absolventen zu verstehen. Als problematisch beschreiben die Internetbasierten Intermediäre den großen Wettbewerb von internetgestützten Jobportalen. Da hier ein sehr kleines Sample der von nur drei Befragungsteilnehmern vorliegt, kann das erhobene Selbstverständnis lediglich als erster Eindruck verwendet werden, um weitere Forschung zu diesem Intermediärstyp anzuregen.

Öffentliche Intermediäre glauben, Absolventen stellen die Erwartung an sie, direkten Kontakt zu Arbeitgebern zu vermitteln, Stellenanzeigen zu vermitteln und im Bewerbungsprozess zu unterstützen. Von Seiten der Arbeitgeber wird ihrer Ansicht nach insbesondere die Veröffentlichung von Stellenanzeigen von ihnen erwartet. Entsprechend bewerten Öffentliche Intermediäre sich als sehr erfahren in der Unterstützung der Absolventen bei deren beruflicher Orientierung, bei der Stellensuche und im Bewerbungsprozess. Zugleich fühlen sie sich aber als kompetent bei der Unterstützung von Arbeitgebern bei Stellenausschreibungen. Damit scheint dieser Intermediär sich eine Rolle als Dienstleister sowohl für Arbeitgeber als auch für Absolventen zuzuschreiben. Als problematisch empfinden Öffentliche Intermediäre ihr schlechtes Image.

Finanzdienstleister nehmen seitens der Absolventen eine Erwartungshaltung wahr, sie im Bewerbungsprozess zu unterstützen. Seitens der Arbeitgeber sehen sie im Vergleich zu den anderen Dienstleistern kaum Erwartungen an sich gestellt. So geben sie bei der Kompetenzeinschätzung an, Unterstützungsleistungen für Arbeitgeber seien für sie nicht relevant. Bei der Unterstützung von Absolventen bei der Bewerbungsvorbereitung fühlen

sich diese Intermediäre allerdings sehr kompetent, ebenso bei der beruflichen Orientierung und der Stellensuche. Außerdem empfinden sich Finanzdienstleister als sachkundig in der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen. Entsprechend kann diesen Dienstleistern eine Fokussierung auf die Beratung von Absolventen zugeschrieben werden. Sie beklagen eine mangelnde Bekanntheit ihrer Leistungen sowie das schlechte Image von Finanzdienstleistern.

Berufsberater und Karrierecoaches geben an, dass Absolventen von ihnen insbesondere Beratungsleistungen zur beruflichen Orientierung sowie im Bewerbungsprozess erwarten, von Arbeitgebern fühlen sie vergleichsweise kaum Erwartungen an sich gestellt. Entsprechend empfinden sich diese Intermediäre als sehr kompetent bei diesen Beratungsdienstleistungen für Absolventen und der Vermittlung von Softskills. Allerdings stellen die mit den Beratungsdienstleistungen verbundenen Kosten für Absolventen vermutlich eine Hemmschwelle dar. Der Hinweis auf die Kosten lässt auch die Vermutung zu, dass die Dienstleistungen von Berufsberatern und Karrierecoaches in der Regel erst nach erfolgtem Berufseinstieg als Personalentwicklungsinstrument, zur Bewältigung von (Um-)Orientierungsphasen oder ähnlichem in Anspruch genommen werden, auch wenn Karrierecoaching-Maßnahmen auch bei Berufsanfängern sinnvoll sein kann. Interessanterweise empfinden Berufsberater und Karrierecoaches sich aber auch bei der Unterstützung der Arbeitgeber bei Stellenbesetzungen als kompetent. Wie diese Einschätzung zustande kommt, bleibt durch die vorliegende Datenlage unbeantwortet.

Die Analyse des Selbstverständnisses von Intermediären hinsichtlich der beiden angenommenen Funktionen Employability-Entwicklung und Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion ergibt abschließend, dass die Intermediäre diese beiden Funktionen tatsächlich wahrzunehmen und auszufüllen scheinen, diese Funktionen jedoch das sehr breite Leistungsspektrum recht vereinfacht abbilden.

Für die Mehrheit der Intermediäre scheint die Steigerung der eigenen Bekanntheit und der Ausbau des Leistungsangebots für die Arbeitgeber oder Absolventen ein wichtiges Ziel zu sein. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Bekanntheit der unterschiedlichen Intermediäre noch nicht sehr ausgeprägt ist. Hier zeigt sich, dass die Intermediäre, die vorrangig Leistungen für Arbeitgeber anbieten, diese auch weiter ausbauen möchten bzw. diejenigen Akteure, die sich auf die Absolventen spezialisiert haben, ihr Angebot für diese Zielgruppe erweitern möchten.

Zuletzt ist die Erkenntnis interessant, dass die meisten Intermediäre bezüglich ihrer Positionierung an der Schnittstelle Studium und Berufseinstieg angeben, hier noch keine

endgültige Position gefunden zu haben. Dies kann entweder dahingehend interpretiert werden, dass die Intermediäre an dieser Schnittstelle nicht relevant sind oder sich dieser Aufgabenbereich noch im Entstehungsprozess oder Umbruch befindet. Lediglich die Öffentlichen Intermediäre und die Finanzdienstleister geben an, ihren festen Platz an dieser Schnittstelle gefunden zu haben.

4.3.3.6 Vergleich der Rolle und Funktion der Intermediäre aus Absolventen- Arbeitgeber- und Intermediärssicht

Mit dem Vergleich der Kompetenzeinschätzungen der Arbeitgeber, der Absolventen und der Intermediäre soll untersucht werden, inwieweit das Selbst- und Fremdbild der Rolle und Funktion von Intermediären sich decken. Die Rolle wurde mittels Kompetenzeinschätzungen erfasst.

4.3.3.6.1 Rolle der Intermediäre aus Absolventen-, Arbeitgeber- und Intermediärssicht

Bei den Ergebnissen des Kruskal-Wallis-Tests ist sehr auffällig, dass sich beinahe bei allen Intermediären die Kompetenzeinschätzungen signifikant unterscheiden. Übereinstimmend lässt sich dabei erkennen, dass die Intermediäre ihre eigenen Kompetenzen höher beurteilen als die beiden Referenzgruppen. Die Arbeitgeber schätzen die Kompetenzen der Intermediäre tendenziell am geringsten ein während die Beurteilungen der Absolventen meist zwischen den beiden Einschätzungen liegen. In Anhang 11 sind die Ergebnisse des Gruppenvergleichs im Detail aufgeführt. Hier soll lediglich auf zwei Phänomen aufmerksam gemacht werden:

Einerseits scheint es Intermediäre zu geben, bei denen der Vergleich aller Kompetenzeinschätzungen signifikant wird. Das trifft auf die Personalberatenden Intermediäre und die Öffentlichen Intermediäre zu. Dies kann so interpretiert werden, dass hier Selbst- und Fremdbild anscheinend für alle abgefragten Kompetenzbereiche sehr unterschiedlich ausfallen und über diesen Intermediär unterschiedliche Erwartungshaltungen und Vorstellungen vorliegen. Am Beispiel der Öffentlichen Intermediäre stellt sich dieses Phänomen folgendermaßen dar: Öffentliche Intermediäre werden von Absolventen als wenig hilfreich bei den Belangen von Absolventen empfunden. Vielmehr glauben sie, dass Öffentliche Intermediäre den Arbeitgebern hilfreich bei Stellenbesetzungen sind. Arbeitgeber schätzen diese Akteure jedoch weder für ihre eigenen Stellenbesetzungsprozesse als für die Bedarfe von Absolventen als hilfreich ein. Die Öffentlichen Interme-

diäre hingegen haben das Selbstbild, insbesondere über Kompetenzen bei Bewerbungsvorbereitungen von Absolventen und bei deren Suchprozessen zu verfügen, aber auch für Arbeitgeber in Stellenbesetzungsprozessen kompetente Ansprechpartner zu sein. Dies widerspricht der Vorstellung von Arbeitgebern und Absolventen, die Öffentliche Intermediäre nicht als Dienstleister für Hochschulabsolventen wahrnehmen.

Bei den Personalberatenden Intermediären zeigt sich in ähnlicher Weise eine sehr unterschiedliche Kompetenzbeurteilung: Auch Personalberatende Intermediäre fühlen sich kompetent bei Unterstützungsleistungen von Arbeitgebern und Absolventen, weder Arbeitgeber noch Absolventen scheinen jedoch die Kompetenz hinsichtlich Beratungsleistungen für Absolventen zu erkennen noch diese für diese Zielgruppe für notwendig zu halten. Vielmehr scheinen Personaldienstleister aus der Kundensicht für andere Zielgruppen bzw. vor allem für die Seite der Arbeitgeber als relevant wahrgenommen werden.

Finanzdienstleister sehen sich den Ergebnissen der vorliegenden Analyse nach als kompetente Dienstleister für Karriere- und Berufsthemen für die Zielgruppe der Absolventen. Arbeitgeber scheinen für sie keine besondere Relevanz zu besitzen und dies wird von den Arbeitgebern und Absolventen auch so wahrgenommen. Hinsichtlich der Leistungen für Absolventen scheint jedoch eine große Diskrepanz hinsichtlich der Einschätzungen der Intermediäre selbst sowie bei den Arbeitgebern und Absolventen vorzuliegen.

Andere Intermediäre scheinen jedoch ein sehr klares Profil zu haben, sodass die Fremdeinschätzungen der Intermediäre sich mit der Einschätzung der eigenen Kompetenz weitestgehend decken. Dies betrifft vor allem die Arbeitsvermittelnden Intermediäre und ihre Kompetenzen hinsichtlich Unterstützungsmaßnahmen im Rekrutierungsprozess. Die Arbeitsvermittelnden Intermediäre verstehen sich vorrangig als Unterstützung der Arbeitgeber bei Stellenbesetzungen und werden als solche wahrgenommen. Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass es sich bei Arbeitsvermittelnden Intermediären um Dienstleister handelt, deren Profil hinsichtlich dieser Dienstleistungen weitestgehend bei unterschiedlichen Personengruppen bekannt ist.

Bei den Career Services, den Internetbasierten Intermediären und Berufsberatern und Karrierecoaches scheinen weder deutliche Widersprüche hinsichtlich der Kompetenzen und Erwartungshaltungen, noch sehr klare Profile vorzuliegen.

Als zweites interessantes Ergebnis zeigt sich über alle Intermediäre hinweg, dass sich alle Intermediäre als kompetent bei Leistungen fühlen, die den beruflichen Orientie-

rungsprozess und die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen betreffen. Besonders interessant ist dies bei den Personalberatenden Intermediären, die in der Wahrnehmung von Arbeitgebern und Absolventen hier kaum als qualifiziert erscheinen und denen vielmehr Kompetenzen bei Rekrutierungsprozessen zugeschrieben werden. Unter Umständen kann jedoch dieses Ergebnis dadurch beeinflusst sein, dass diese beiden Gruppen ausschließlich Headhunter beurteilt haben könnten, während Headhunting eine Dienstleistung im Leistungsbündel von Personalberatenden Intermediären ist. Aber auch bei anderen Intermediären fällt dieser Wahrnehmungsunterschied auf: Arbeitsvermittelnde Intermediäre beispielsweise empfinden sich als kompetent in der Unterstützung von Absolventen bei der Bewerbungsvorbereitung und im beruflichen Orientierungsprozess ($M=3,54$, $SD=1,14$) während diese Kompetenzen von den beiden Gruppen der Arbeitgeber und Absolventen bei diesem Intermediärstyp als wenig ausgeprägt beurteilt werden. Hier kann vermutet werden, dass die Intermediäre aufgrund ihrer Beschäftigungen rund um den Rekrutierungsprozess über Wissen verfügen, dass sie aus ihrer Sicht befähigt, die Absolventen in der beruflichen Orientierung, bei Bewerbungsvorbereitung oder auch bei der Entwicklung von Softskills zu unterstützen. Aber auch bei den Öffentlichen Intermediären und den Career Service sowie bei den Finanzdienstleistern und bei Berufsberatern und Karrierecoaches zeigt sich, dass diese sich selbst auch als versiert in der Softskill-Vermittlung empfinden, während die Arbeitgeber und Absolventen diese Kompetenz als nur durchschnittlich ausgeprägt empfinden und vielmehr als kompetent bei Leistungen beurteilt werden, die den Bewerbungs- und beruflichen Orientierungsprozess betreffen. Lediglich bei den Internetbasierten Intermediäre werden diese Kompetenzen nicht signifikant unterschiedlich beurteilt. Diese Ergebnisse können als Hinweis dafür interpretiert werden, dass diese Leistungen ein wichtiger Faktor für Internetbasierte Intermediäre zu sein scheinen und deren Kernkompetenz darstellen.

Die dargestellten Unterschiede bei der Kompetenzeinschätzung und den Abweichungen zu den Rollen von Intermediären sind insofern interessant, da sie aufzeigen, wo Selbstverständnis und die sozial bewertete Rolle von Intermediären nicht deckungsgleich sind. Verknüpft man diese Ergebnisse mit der Vorstellungen, die Absolventen und Arbeitgeber über die jeweiligen Intermediäre, zeigen sich ebenso diese beiden Phänomene:

Mögliche Gründe für die dargestellten Diskrepanzen oder deckungsgleichen Einschätzungen können sein: Ein stereotypes Bild von Dienstleistern, das durch Vorurteile oder ähnliches geprägt ist, kann zu sehr klaren Einschätzungen führen. Unklare Bilder und Widersprüche in Selbst- und Fremdbildabgleich können durch Unwissenheit über die Leistungsumfänge durch die Arbeitgeber und Absolventen oder Situationen, in denen

die Befragten die Perspektive wechseln müssen, entstehen. Bei den vorliegenden Daten handelt es sich um Beurteilungen und keine klar überprüfbaren Fakten. Wahrnehmungsverzerrungen können diese Beurteilungen systematisch beeinflussen und bestimmte Effekte hervorrufen. Auf dieses Phänomen soll deshalb in Kapitel 5.1.2 näher eingegangen werden.

4.3.3.6.2 Funktion der Intermediäre aus Absolventen-, Arbeitgeber- und Intermediärsicht

Für die Funktion der Intermediäre können aufgrund der unterschiedlichen Fragestellungen in der Datenerhebung keine statistischen Tests angewendet werden. Dennoch zeigt sich im Abgleich der Dienstleistungen von Intermediären, dass hinsichtlich der Employability-Entwicklung von Absolventen die beiden wesentlichen Aspekte aus Sicht der Absolventen Unterstützungsleistungen zu Beruf und Karriere und Möglichkeiten zur Kontaktherstellung zu Arbeitgebern sind, und die meisten Intermediärstypen ein derartiges Leistungsportfolio bieten. Klassische Fach- und Methodentrainings sind für die Zielgruppe der Absolventen weniger interessant, und werden auch nur von bestimmten Akteuren angeboten. Für Arbeitgeber sind für die Inanspruchnahme von Intermediärsdienstleistungen vorrangig das Leistungsspektrum und eine fachliche Passung entscheidend. Insbesondere die Möglichkeit zur Stellenausschreibung und Informationsweitergabe von Career Services scheint für Arbeitgeber zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen wichtig.

Vergleicht man das Leistungsangebot der Intermediäre mit den Ansprüchen der Absolventen und Arbeitgeber, so scheinen sich für die jeweiligen Anforderungen sehr unterschiedliche Dienstleistungen entwickelt zu haben. Es zeigt sich, dass es sowohl Dienstleistungen gibt, die eher für die Arbeitgeber konzipiert oder für andere Zielgruppen relevant sind. Insbesondere für die Zielgruppe der Hochschulabsolventen scheinen Career Services jedoch eine weitgehende Passung zwischen den Anforderungen der Absolventen und Arbeitgeber darzustellen.

4.3.3.7 Sonderfunktion von Career Services

In der Darstellung der Ergebnisse zu Rolle, Funktion und Selbstverständnis der unterschiedlichen Intermediäre fällt immer wieder auf, dass Career Services eine Sonderfunktion einzunehmen scheinen. Ein erstes Merkmal dafür ist struktureller Art: Career Services und ähnliche Einrichtungen sind in der Regel an den Hochschulen angegliedert.

67,9 % der befragten Intermediäre sind eine zentrale Einrichtung an einer Hochschule oder Universität, 14,1 % sind dezentral für eine oder mehrere Fakultäten zuständig und 8,9 % sind als Stabsstelle organisiert. Mit dieser Einbindung in die Hochschulen nehmen Career Services damit eine andere Organisationsform als die übrigen Intermediäre ein, die – bis auf die Öffentlichen Intermediäre – privatwirtschaftliche Organisationen sind. 48,9 % der befragten Career Services geben an, dass die Initiative für die Gründung der Serviceeinrichtung durch die Hochschul- bzw. Universitätsleitung ausging. Immerhin 44,7 % der Career Service-Mitarbeiter nennen sonstige Gründe zur Entstehung dieses Intermediärs an ihrer Hochschule. Analysiert man die freien Antwortmöglichkeiten, so zeigt sich deutlich, dass die Impulse für die Einrichtung eines Career Services zumeist hochschulintern erfolgten (12 Antworten, z.B. „auf Anregung einer Professorin“, „Drittmittelprojekt im Gleichstellungsbüro“, „Initiative eines Lehrstuhls“, „Notwendigkeit seitens der Fakultät“ oder „Studienreformprojekt in Kooperation mit Arbeitsamt (Ende 90er Jahre)“).

Neben der Organisationsform fällt bei den Career Services auf, dass sie über ein sehr breites Leistungsspektrum zur Employability-Entwicklung verfügen: Career Service bieten im Vergleich zu den übrigen Intermediären ein sehr breites Angebot zu Beruf(-seinstieg) und Karriere, zur Entwicklung von Fach- und Methoden- und Schlüsselkompetenzen. Sie haben damit wie in Kapitel 4.3.3.6 dargestellt eine wesentlich stärkere Kompetenzentwicklungsfunktion als andere Intermediäre.

Hinsichtlich der Unterstützungsfunktion bei Rekrutierungsprozessen lässt sich folgender Unterschied zu anderen Intermediären erkennen: Career Services bieten neben der Möglichkeit, Stellenanzeigen zu veröffentlichen eine Vielzahl von Formaten zur Erweiterung des professionellen Netzwerks und zur Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern (vgl. Kapitel 4.3.2.2.3). Auch Events und Veranstaltungen gehören zum Leistungsangebot von Career Services. Mit diesem Angebot sind sie auf den Übergang von Absolventen in das Berufsleben spezialisiert, während Leistungen wie Arbeits- und Personalvermittlungen nicht zum Angebot dieses Intermediärstyps gehören scheinen (vgl. Tabelle 16).

Für Arbeitgeber scheinen die Career Services ein wichtiger Intermediär zu sein, der zur Unterstützung bei der Stellenausschreibung oder als Informationskanal herangezogen wird (vgl. Tabelle 23 und Tabelle 28). Diese Dienstleistungen lassen sich der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion zuordnen, die von Career Services verstärkt wahrgenommen wird.

Auffällig ist im Hinblick auf eine Sonderfunktion von Career Services zudem, dass sowohl Arbeitgeber als auch Absolventen die Career Services in allen erfragten Kompetenzbereichen als kompetent einschätzen, während die anderen Intermediärstypen in bestimmten Kompetenzfeldern als sehr kompetent, dafür in anderen als weniger sachkundig bewertet werden (vgl. Tabelle 26 und Tabelle 29). Dies bedeutet, Career Services haben ein eher generalistisches Kompetenzfeld, als auf einen Bereich spezialisiert zu sein. Absolventen geben zudem an, dass sie im Vergleich zu anderen Intermediären klare Vorstellungen über die Rolle und Funktion von Career Services zu haben scheinen (vgl. Tabelle 24).

Diese Ergebnisse können wie folgt erklärt werden: Career Services haben sich auf die Zielgruppe der Studierenden und Absolventen spezialisiert und bieten hier ein sehr gezielt auf diese Zielgruppe zugeschnittenes Leistungsspektrum an. Die übrigen Intermediäre scheinen die Absolventen mehr als eine Teilgruppe in der Gruppe der Arbeitnehmer zu betrachten und deshalb über ein weniger ausdifferenziertes Angebot für diese spezielle Zielgruppe zu verfügen. Dafür verfügen sie oftmals über höhere Kompetenzen in ihrem Kerngeschäft (vgl. Kapitel 4.3.3.5.2).

Weiterhin ist im Vergleich mit den anderen Intermediären auffällig, dass die Career Services im Employability-Entwicklungsprozess wesentlich früher als andere Intermediärstypen, nämlich bereits während oder am Ende der Studienzeit, angesiedelt sind.

Auch die Analysen der Ziele, der Positionierung und der Probleme und Defizite zeigen Besonderheiten bei den Career Services auf. Die Career Services geben an, ein unklares Aufgabenspektrum zu haben und dass ihr Fortbestehen nicht gesichert sei. Zudem sehen sie sich mit Problemen bei der Finanzierung und im personellen Bereich konfrontiert.

Damit nehmen die Career Services aktuell eine Sonderfunktion ein, die sich auch aus der historischen Entwicklung dieses Intermediärstyps in Deutschland begründen lässt. Dieser Intermediär ist im Vergleich zu den anderen Intermediärstypen, die zum Teil sogar über ähnliche Leistungsformate verfügen, durch die institutionelle Aufhängung und die Spezialisierung auf die Bedarfe der Absolventen zugeschnitten und nimmt so wie vermutet eine Sonderrolle bei den Intermediären ein.

4.3.4 Einordnung von Intermediären in das Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber

Ein weiteres Anliegen der vorliegenden Arbeit ist es, Intermediäre in das Beziehungsgeflecht zwischen Hochschule, Absolventen und Arbeitgebern einzuordnen. Es werden zwei Möglichkeiten dargestellt, die Intermediäre in dieses Wirkungsgefüge einzuordnen. Bei dem zu entwickelnden Modell soll der Ist-Zustand abgebildet werden, sodass sowohl eine Beschreibung der Intermediäre aufgrund des Modells möglich sind.

Basierend auf den Modellen von Harvey zum Employability-Prozess und dem Karriere-Ressourcen-Modell nach Hirschi (vgl. Kapitel 2.2) wurde ein Arbeitsmodell entwickelt, das den grundlegenden Rahmen für dieses Forschungsfeld vorgeben soll (vgl. Kapitel 2.6). Das postulierte Modell soll nun im Folgenden mit den dargestellten Forschungsergebnissen zu Rolle und Funktion von Intermediären bei der Employability-Entwicklung ergänzt werden. Dadurch kann auch die Relevanz der Intermediäre abgebildet werden.

4.3.4.1 Zeitliche Einordnung von Intermediären im Employability-Entwicklungsprozess im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber

Bei der Analyse der Intermediärstypen und deren Leistungen und insbesondere der Rückmeldung zu den Problemen und Defiziten fällt auf, dass die jeweiligen Intermediäre in unterschiedlichen Phasen des Employability-Entwicklungsprozesses aktiv sind. Abbildung 6 stellt die Intermediäre und ihren Wirkungsbereich im Zeitverlauf der Employability-Entwicklungsprozess von Harvey dar und zeigt somit die Ergebnisse der vorangegangenen Analysen auf. Typischerweise sind die meisten Intermediärstypen mit ihren Leistungen zu Stellenbesetzung bzw. Stellensuche in Harveys Modell der Employability-Entwicklung bei der Unterstützung bei Rekrutierungsprozessen – ob durch die Ausschreibung von Stellenanzeigen, Unterstützung bei der Stellensuche oder durch unterstützende Maßnahmen im Bewerbungsprozess – aktiv. Dazu gehören vor allem die Internetbasierten Intermediäre, die Öffentlichen Intermediäre sowie die Arbeitsvermittelnden Intermediäre. Career Services sind, wie in Abschnitt 4.3.3.7 dargestellt, durch ihre Verankerung in Hochschulen wesentlich früher im Prozess der Employability-Entwicklung eingebunden.

Die Auswertung der Probleme und Defizite zeigt auf, dass die Personalberatenden Intermediäre allerdings wenig Angebote für Absolventen bieten und damit erst nach dem

erfolgten Einstieg in die Erwerbstätigkeit als Intermediär relevant werden. Für die Berufsberater und Karrierecoaches trifft diese Annahme ebenfalls zu, vermutlich aufgrund der durch die Inanspruchnahme ihrer Dienstleistung entstehenden Kosten.

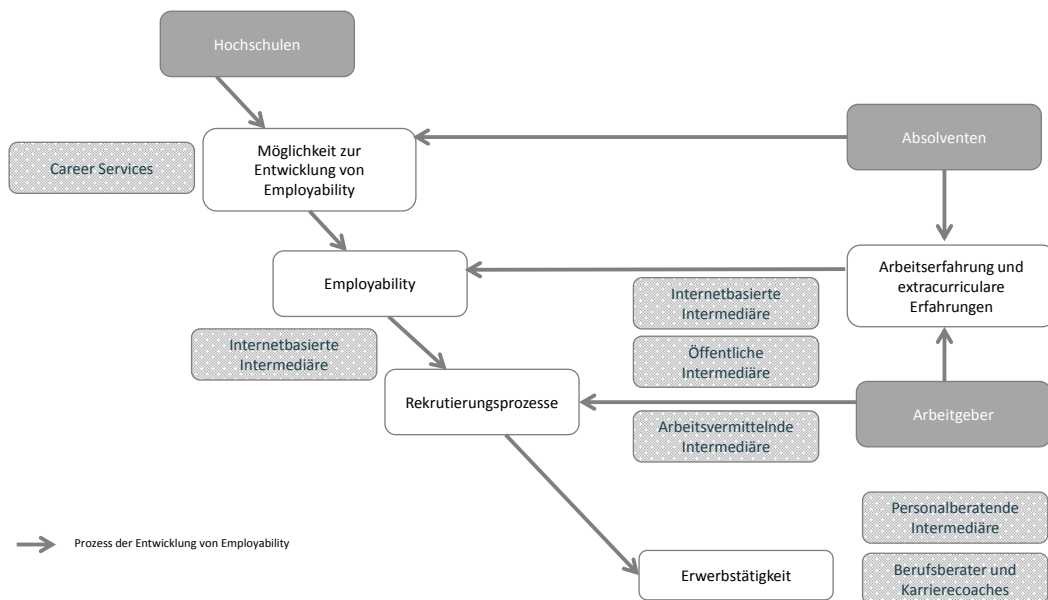


Abbildung 6: Einordnung der Intermediärstypen im Zeitverlauf der Employability-Entwicklung (eigene Darstellung, angelehnt an Harvey 2001)

Für die Einordnung von Intermediären und deren Rolle und Funktion im Wirkungsgefüge Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber bedeutet dies, dass das Employability-Entwicklungsmodell von Harvey (2010) die Betrachtung der Intermediäre nur bis zum Berufseinstieg möglich macht. Employability-Entwicklung ist jedoch mit dem Eintritt ins Berufsleben nicht abgeschlossen, sondern muss aufgrund der immer neuen Anforderungen der modernen Arbeitswelt lebenslang erfolgen mit dem Ziel, Arbeitnehmer langfristig in Beschäftigung zu halten (van der Heijde und van der Heijden 2006; Ybema et al. 2017). Rationalisierungsprozesse, Veränderungen in den Organisationsstrukturen durch z.B. Technologisierung und Flexibilisierung sowie die Individualisierung der Arbeitswelt haben zur Folge, dass der Employability-Entwicklungsprozess über das ganze Erwerbsleben hinweg eine Rolle spielen wird und die Arbeitnehmer immer mehr für ihr eigenes Karrieremanagement verantwortlich sein werden (Felden 2010; Hirschi 2012). In dieser Art kann auch das Ergebnis der durchgeführten Faktorenanalyse in Kapitel 4.3.2.2.2 interpretiert werden, bei denen die Dienstleistungen Karrierecoaching und Outplacement auf den Faktor „Leistungen zur Employability-Entwicklung“ laden. Deshalb sind die schon beim Berufseinstieg erlernten Employability-Skills wichtig, aber auch im weiteren

Berufsleben werden Intermediäre wie Berufsberater und Karrierecoaches sowie Personalberatende und Personalvermittelnde Intermediäre vermutlich immer wichtiger werden.

Dies bedeutet, das an das Modell von Harvey angelehnte zeitliche Modell kann der Abbildung der unterschiedlichen Intermediärstypen im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber nicht vollständig gerecht werden. Auch ist es schwierig, in diesem Modell die inhaltlichen Funktionen von Intermediären systematisch abzubilden. Im nächsten Schritt sollen die dafür notwendigen Anpassungen des Modells dargestellt werden.

4.3.4.2 Integratives Modell der Employability-Entwicklung

Mit der Weiterentwicklung des Arbeitsmodells zu einem integrativen Modell der Employability-Entwicklung können zwei wesentliche Aspekte vereinbart werden: Employability-Entwicklung soll als lebenslanger Prozess dargestellt und die Intermediäre anhand ihrer inhaltlichen Funktionen im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber abgebildet werden. Damit hat das Modell zwei Ebenen – die Employability-Entwicklungsebene und die Akteursebene.

Die Ebene der Employability-Entwicklung lässt sich wie folgt charakterisieren:

Das Modell berücksichtigt die zeitliche Komponente der Employability-Entwicklung über den Berufseinstieg hinaus, indem es den zirkulären Charakter von Employability-Entwicklung aus Hirschis (2012) Karriere-Ressourcenmodell aufgreift und mit den Phasen im Employability-Entwicklungsmodell von Harvey (2010) kombiniert. Dies bedeutet, Employability-Entwicklung ist nicht mit dem Berufseintritt abgeschlossen, sondern findet über sämtliche Phasen der Erwerbstätigkeit statt. Anders als in Harveys Modell gibt es dabei keine explizite Stufe der Employability, sondern Employability wird, angelehnt an Hirschis Karriere-Ressourcenmodell (2012), als sich permanent fortsetzender Entwicklungsprozess verstanden, in dem verschiedene Phasen durchlaufen werden. Es wird – basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung – eine Phase angenommen, in der Absolventen sich beruflich orientieren bzw. reorientieren. Diese kann vor oder zu Beginn des Studiums, während des Studiums oder zu Studienende stattfinden, aber auch nach dem Berufseinstieg können derartige Phasen erneut auftreten. Mit dem Übergang von Hochschulabsolventen in die Erwerbstätigkeit ist die Employability-Entwicklung jedoch nicht abgeschlossen. Es gibt, dem Konzept der „protean career“ folgend, immer wieder Berufliche (Um-)Orientierungsphasen im Laufe der Erwerbstätigkeit,

die die Entwicklung neuer Kompetenzen notwendig machen und die mittels Rekrutierungs- oder Talentmanagementprozessen erfasst bzw. gesteuert werden.

Basierend auf der vorhergegangenen Datenanalyse konnten vier Elemente als kritisch für die Employability-Entwicklung identifiziert werden. Während dieser vier Phasen werden spezielle Karriereressourcen aktiviert:

- **Kompetenzerwerb:** umfasst die klassische Ausbildung von Human-Ressourcen, z.B. durch ein Hochschulstudium oder Trainingsmaßnahmen.
- **Rekrutierungs- und Talentmanagement-Prozesse:** wirken indirekt auf die Entwicklung von Sozial-Ressourcen und Human-Ressourcen, da dadurch Kontakte zwischen Arbeitgebern und Absolventen hergestellt und persönliche Entwicklungspotenziale aufgedeckt werden.
- **Arbeitserfahrung/Erwerbstätigkeit:** durch Arbeitserfahrung klassischerweise Entwicklung von Human-Ressourcen, aber auch Sozial-Ressourcen durch Kontakte.
- **Berufliche (Um-)Orientierungsphase:** Zielfindungsprozesse unter Entwicklung und Anwendung von Handlungs- und Identitätsressourcen.

Die beiden Phasen der Beruflichen (Um-)Orientierung und der Rekrutierungs- und Talentmanagement-Prozesse sind Prüfstellen für die Employability-Entwicklung: durch Rekrutierungs- und Talentmanagement-Prozesse wird die Employability extern, d.h. außerhalb der Person, geprüft, während in der beruflichen (Um-)Orientierungsphase die Person selbst eine interne Überprüfung der eigenen beruflichen Entwicklung vornimmt. Es ist davon auszugehen, dass beim Eintritt in eine professionelle Laufbahn alle Phasen durchlaufen werden, während nach erfolgreichem Berufseintritt nicht zwingend alle Phasen durchlaufen werden müssen bzw. in unterschiedlicher Ausprägung erlebt werden.

Die zweite Ebene im integrativen Modell der Employability-Entwicklung umfasst Hochschulen, die Absolventen und die Arbeitgeber sowie die Intermediäre. Alle vier Akteure können dem weiterentwickelten Modell zufolge auf den Employability-Entwicklungsprozess Einfluss nehmen. Damit kommt allen Akteuren eine aktive Rolle zu, die sich folgendermaßen beschreiben lässt:

Absolventen sind dabei die zentralen Subjekte, die den Employability-Entwicklungsprozess durchlaufen: In den Orientierungsphasen erfolgen Reflexionen über die persönlichen und beruflichen Ziele und entsprechende Karriereplanungen werden angestoßen. In der Kompetenzerwerbsphase, aber auch durch Arbeitserfahrung, wird durch expliziten Wissenserwerb die Employability gesteigert. Dabei haben die Absolventen Anknüpfungspunkte auf der gesamten Akteursebene und können diese für ihre Employability-Entwicklung nutzen.

Das integrative Modell zur Employability-Entwicklung soll verdeutlichen, dass bei der Employability-Entwicklung sowohl Hochschulen, Absolventen und Arbeitgeber, aber auch Intermediäre beteiligt sind. Das Modell stellt den Employability-Entwicklungsprozess aus Perspektive der Intermediäre dar und fokussiert deshalb die Einflussmöglichkeiten von Intermediären auf diesen Prozess. Es ist in Abbildung 7 dargestellt.

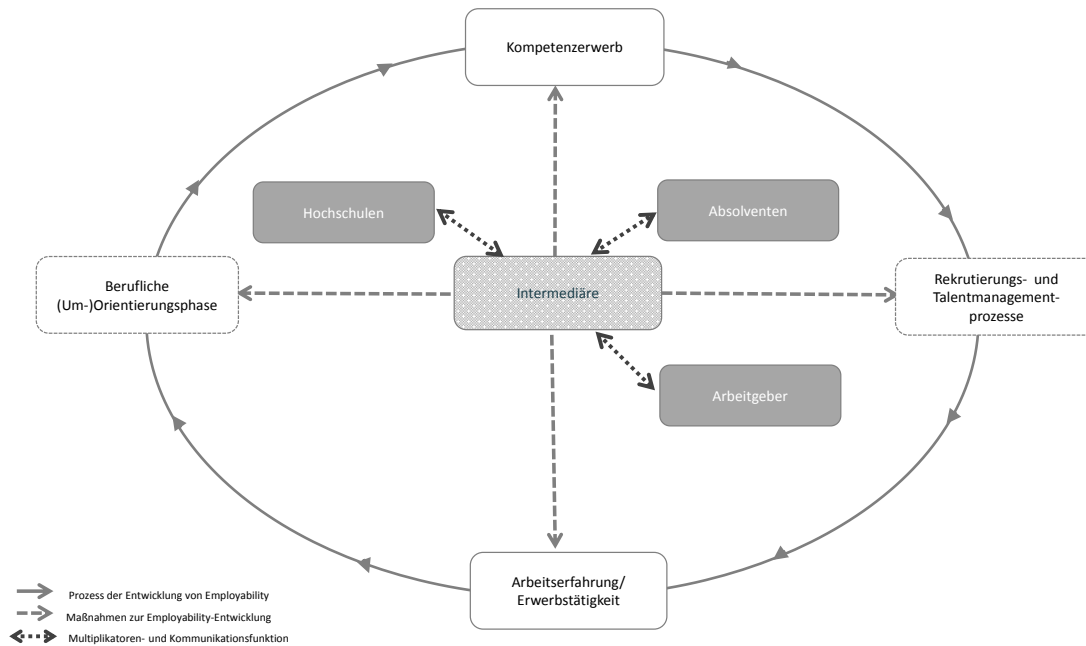


Abbildung 7: Integratives Modell der Employability-Entwicklung

Basierend auf Harvey (2010) wird angenommen, dass Hochschulen breite Möglichkeiten bieten, die Absolventen wahrnehmen können und die zum direkten oder indirekten Kompetenzerwerb führen. Hochschulen tragen damit als Bildungsinstitutionen wesentlich zur Employability von Absolventen bei. Über den Studienabschluss hinaus bietet das weiterentwickelte Modell durch die zyklische Darstellung der Employability-Entwicklung die Option, Hochschulen weiter in den Qualifizierungsprozess von Absolventen einzubinden. In der heutigen Bildungslandschaft gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, auch im weiteren Berufsleben Angebote von Hochschulen zu nutzen. Hier sei nur auf die Möglichkeiten eines berufsbegleitenden Studiums oder die Meister, die einen Hochschulabschluss ohne Abitur erwerben können, verwiesen. Das integrative Modell zur Employability-Entwicklung kann derartige Weiterbildungsangebote abbilden. Da dies jedoch nicht Kernthema der vorliegenden Arbeit ist, sei diese Möglichkeit hier nur angemerkt.

Arbeitgeber haben im integrativen Modell der Employability-Entwicklung zwei Rollen: Laut Harvey (2010) wird Employability in Rekrutierungsprozessen von Arbeitgebern erfasst und ein Absolvent tritt aufgrund einer positiven Bewertung seiner Employability in ein Beschäftigungsverhältnis ein. Neben dieser bereits bekannten Rolle aus Harveys

Originalmodell wird Arbeitgebern im weiterentwickelten Modell eine weitere Aufgabe zu: Sie übersetzen nicht nur die Employability von Absolventen in Erwerbstätigkeit, sondern tragen durch die Arbeitserfahrung, die Absolventen machen, direkt zu deren Employability-Entwicklung bei. Somit bietet das Modell mit der Einbettung der Arbeitgeber in den zyklischen Employability-Entwicklungsprozess die Möglichkeit, nicht nur Beiträge von Arbeitgebern bei der Employability-Entwicklung von Praktikanten oder Werkstudenten, sondern auch Personalentwicklungsmaßnahmen und Outplacement im Kontext der Employability-Entwicklung zu betrachten. Auf diese aktive Beteiligung von Arbeitgebern an der Employability-Entwicklung sei an dieser Stelle nur hingewiesen, da diese Problematik in der Diskussion noch ausführlich thematisiert wird.

Im Mittelpunkt des integrativen Modells zur Employability-Entwicklung stehen jedoch die Intermediäre, da diese alle Beteiligten auf der Akteursebene vernetzen. Absolventen können Intermediäre zum einen für den Erwerb von Kompetenzen oder Informationsgeber zu Beruf und Karriere sowie als Multiplikator nutzen, um mit Arbeitgebern in Kontakt zu kommen. Für die Hochschulen und Arbeitgeber können Intermediäre Multiplikator und Informationsträger sein. Somit können mit dem Modell die Intermediäre in ihrer Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion für die jeweiligen Kundengruppen abgebildet werden. Zum anderen kann im Rahmen der Employability-Entwicklungsfunktion dargestellt werden, wie Intermediäre auf unterschiedliche Phasen im professionellen Entwicklungsprozess von Absolventen einwirken können.

Verknüpft man die Akteursebene mit der Employability-Entwicklungsebene, so zeigt sich für die Intermediäre folgender Handlungsspielraum:

- **Maßnahmen zum Kompetenzerwerb:** Haben den Absolventen im Fokus, können von Hochschulen, Arbeitgebern und Intermediären angeboten und vom Absolventen ergriffen werden.
- **Maßnahmen zum Rekrutierungs- und Talentmanagement-Prozesse:** Spezifisches Leistungsangebot von Intermediären, das sich vorrangig an Arbeitgeber richtet, aber auch Absolventen erreicht und diese mit Arbeitgebern vernetzt.
- **Maßnahmen zur Arbeitserfahrung/Erwerbstätigkeit:** Von Arbeitgebern ermöglicht, richtet sich an Absolventen. Intermediäre können hier mittels ihrer Leistungen wie z.B. Vermittlung oder Stellenveröffentlichung einwirken
- **Berufliche (Um-)Orientierungsphase:** Hierbei steht der Absolvent im Fokus. Grundsätzlich können Hochschulen, Arbeitgeber und vor allem Intermediäre auf diese Prozesse Einfluss nehmen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Intermediäre sich in ihrem Leistungsspektrum signifikant unterscheiden. Mit dem integrativen Modell der Employability-Entwicklung können die unterschiedlichen Intermediärstypen und ihre Funktionen übersichtlich abgebildet werden. In das entwickelte Modell fließen neben den Ergebnissen

aus der Literaturrecherche (vgl. Kapitel 2.4) die Analyse der Leistungen von Intermediären (Vgl. Kapitel 4.3.2) sowie das Selbst- und das Fremdbild aus Perspektive der Absolventen und Arbeitgeber (vgl. Kapitel 4.3.3.4 und 4.3.3.6) mit ein. Es ist damit der Versuch einer vereinfachten Darstellung der Funktion von Intermediären auf Basis empirischer Daten. Auch die Rolle oder das Selbstbild der jeweiligen Intermediäre kann mit diesem Modell näher beleuchtet werden. Bei den Abbildungen 8-16 handelt es sich um die Darstellung des Ist-Zustandes der jeweiligen Intermediäre. Die empirischen Daten aus Kapitel 4 zu Rolle und Funktion werden hier grafisch aufbereitet, es handelt sich also um eine Darstellung aller Funktionen, die der jeweilige Intermediärstyp einnehmen kann. Dies bedeutet nicht zwingend, dass die einzelnen Intermediäre exakt diese Leistungen bieten,

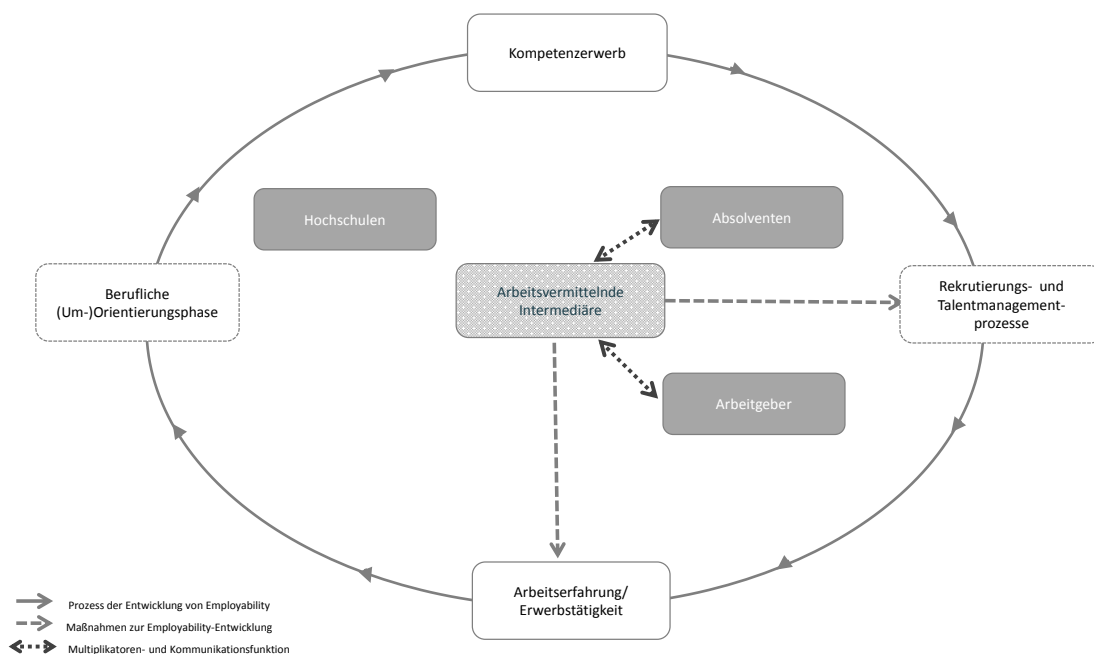


Abbildung 8: Arbeitsvermittelnde Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber

Stellt man die Funktion von **Arbeitsvermittelnden Intermediären** mit dem integrativen Modell der Employability-Entwicklung dar, zeigt sich, dass die Leistungen sich vorrangig an den Arbeitgeber richten, die Rekrutierungsprozesse und die Vermittlung in Erwerbstätigkeit betreffen und damit nur indirekt auf die Employability-Entwicklung von Absolventen wirken können, da den Absolventen so Arbeitserfahrung bzw. die Überführung in Beschäftigungsverhältnisse ermöglicht wird (vgl. Abbildung 8). Als Vermittler von Arbeitskräften bzw. Vermittler in Arbeit sind Arbeitsvermittelnde Intermediäre in gewisser

Weise Distributor, Informationsgeber oder Multiplikator. Sie vernetzen die Akteure Arbeitgeber und Absolventen und nehmen damit vorrangig eine Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion zwischen Arbeitgebern und Absolventen ein.

Vergleicht man die Funktionen der **Personalberatenden Intermediären** mit den Arbeitsvermittelnden Intermediären, so stellt sich der Unterschied zu den Arbeitsvermittelnden Intermediären so dar, dass diese zusätzlich zu den Services für Arbeitgeber auch Leistungen für Absolventen anbieten und diese mit Informationen oder als Multiplikator vernetzen, also Sozial-Ressourcen steigern. Die Unterstützungsleistungen bei der beruflichen Orientierung und im Kompetenzerwerb wirken insbesondere auf die Handlungs- und Identitäts-Ressourcen. Neben Distributor, Informationsgeber oder Multiplikator sind Personalberatende Intermediäre also zudem auch Berater, sowohl für Arbeitgeber als auch Absolventen. Abbildung 9 stellt die Funktion von Personalvermittelnden Intermediären schematisch im integrativen Modell der Employability-Entwicklung dar.

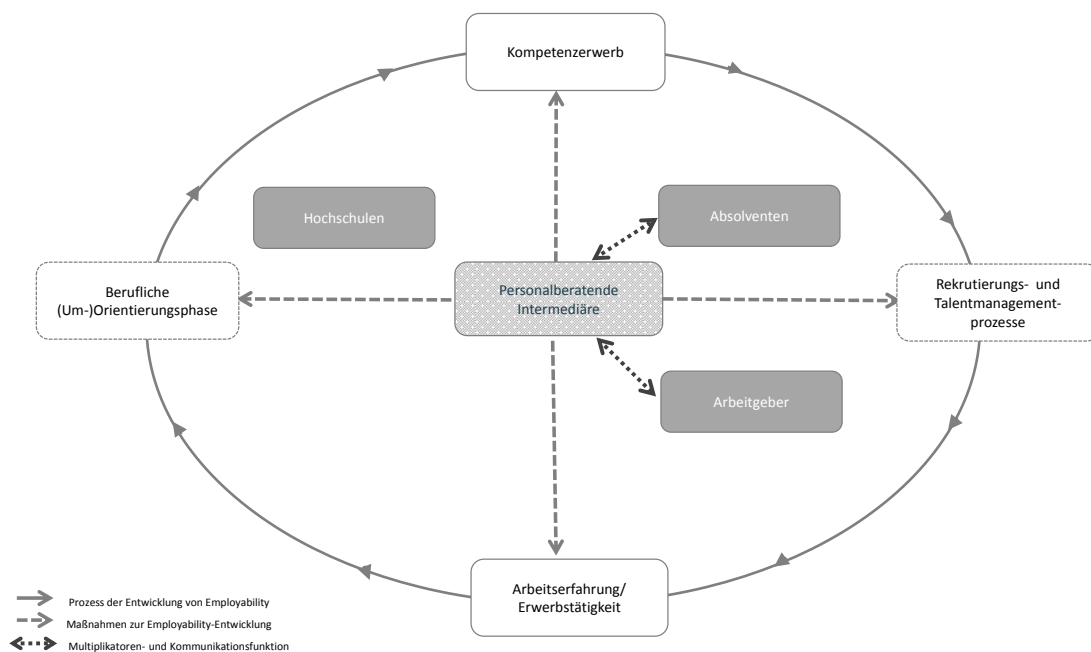


Abbildung 9: Personalberatende Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber

Dieser Intermediärstyp spielt aufgrund der hohen Kosten und des zielgruppenspezifischen Angebots bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen ebenso wie Arbeitsvermittelnde Intermediäre eine eher untergeordnete Rolle und wird erst nach dem erfolgten Berufseinstieg bei Umorientierungsprozessen relevant.

Den Ergebnissen der vorliegenden Studie nach spielen die **Career Services** bei der Informationsweitergabe und Schnittstellenfunktion eine andere Rolle und nehmen an-

dere Funktionen wahr als die übrigen Intermediärstypen. So scheiben sie sich eine stärkere Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion als die übrigen Intermediärstypen zu und verstehen sich als Informationsgeber auch zu anderen Personengruppen in den Hochschulen. Anders als die Arbeitsvermittelnde und Personalberatende Intermediärstypen ermöglichen die Career Services die Veröffentlichung von Stellenanzeigen, aber keine Arbeits- bzw. Personalvermittlungstätigkeiten an. Auffällig im Vergleich zu den übrigen Intermediärstypen ist zudem, dass für Career Services die Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen ein zentrales Element ist. Zudem bieten sie ein sehr breites Spektrum an Dienstleistungen, die die Entwicklung aller vier Karriereressourcen abdeckt. Somit sind sie Berater, Informationsgeber und Multiplikator. Dies führt wie in Kapitel 4.3.3.7 dargestellt zu einer Sonderrolle von Career Services bei den Intermediären. Abbildung 10 stellt die Funktionen von Career Services im Wirkungsgefügt Hochschulen – Absolventen – Arbeitgeber schematisch dar. Hierbei ist anzumerken, dass aufgrund der Vielfalt der Aufgaben, mit denen Career Services sich konfrontiert sehen, das Modell für die Career Services sich mit dem integrativen Modell der Employability-Entwicklung komplett deckt. Zudem scheint dieser Intermediärstyp sowohl für Arbeitgeber als auch für Absolventen ein kompetenter und vergleichsweise häufig genutzter Intermediär zu sein.

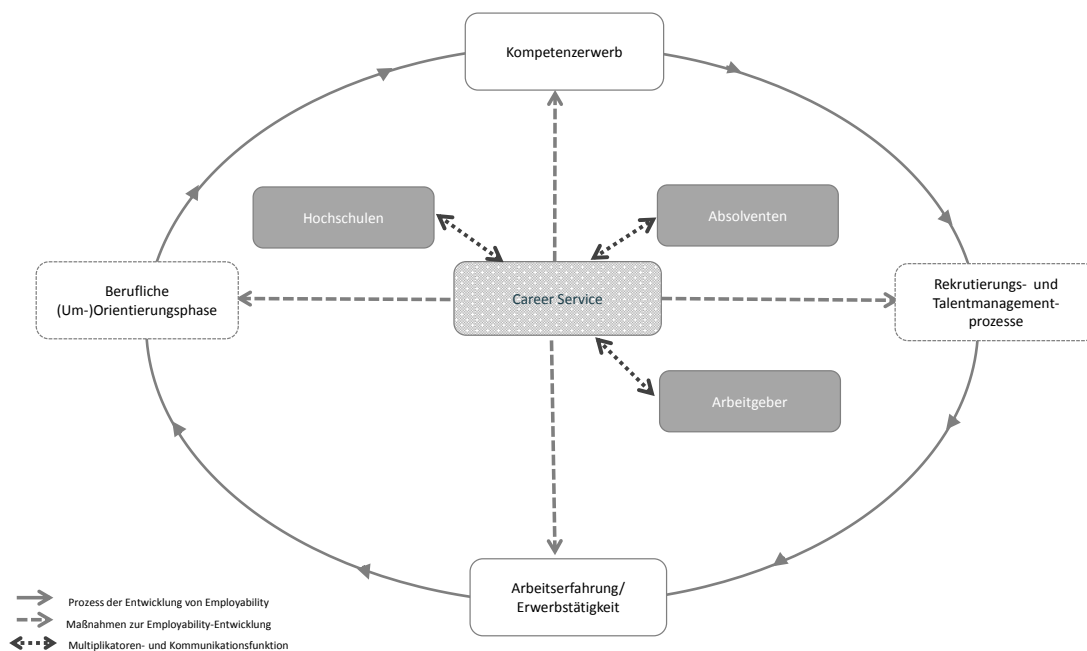


Abbildung 10: Career Services im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber

Für die **Internetbasierten Intermediäre** stehen vorrangig die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion und damit zusammenhängend die Unterstützung bei beruflichen Orientierungsprozessen sowie die Unterstützung bei der Rekrutierung im Vordergrund.

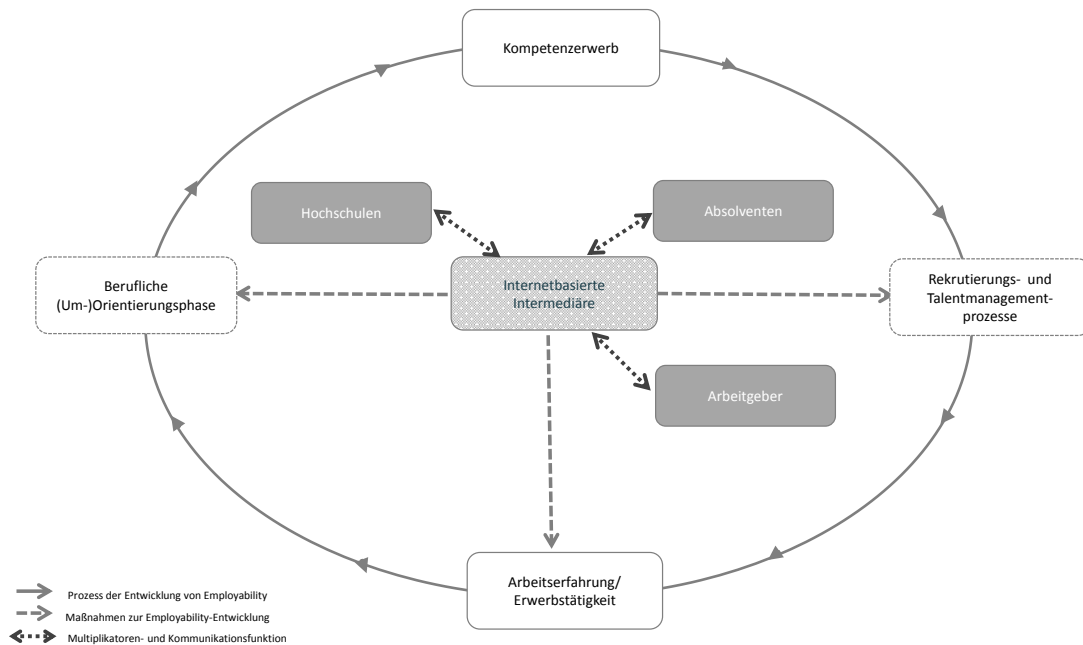


Abbildung 11: Internetbasierte Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber

Abbildung 11 stellt die Internetbasierten Intermediäre im integrativen Modell der Employability-Entwicklung dar. Beim Kompetenzerwerb scheinen sie keine Rolle zu spielen und für individuelle Leistungen aufgrund des Mediums nicht geeignet zu sein. Dennoch spielen Internetbasierte Intermediäre besonders bei Stellensuche bzw. der Veröffentlichung von Vakanzen, aber auch für die Informationsgewinnung eine vermutlich immer wichtigere Rolle. Sie sind also vorrangig Informationsgeber und Multiplikator. Dadurch wirken Internetbasierte Intermediäre indirekt über Informationsprozesse auf die Ausbildung von Human-, Handlungs- und Identitätsressourcen. Sie vernetzen sowohl Hochschulen, Absolventen und Arbeitgeber.

Öffentliche Intermediäre haben den Ergebnissen dieser Studie nach sowohl Unterstützungsfunktionen für Absolventen bei der beruflichen Orientierung und für Arbeitgeber hinsichtlich der Rekrutierungsprozesse. Öffentliche Intermediäre bieten ein breites Leistungsangebot, das auf alle Phasen der Employability-Entwicklung abzielt und sprechen alle vier Karriere-Ressourcen an. Damit erfüllen sie ein ähnliches Profil wie die Personalberatenden Intermediäre. Öffentliche Intermediäre werden aber ganz anders als Personalberatende Intermediäre wahrgenommen.

Abbildung 12 stellt die objektive Funktion von Intermediären im integrativen Modell der Employability-Entwicklung schematisch dar.

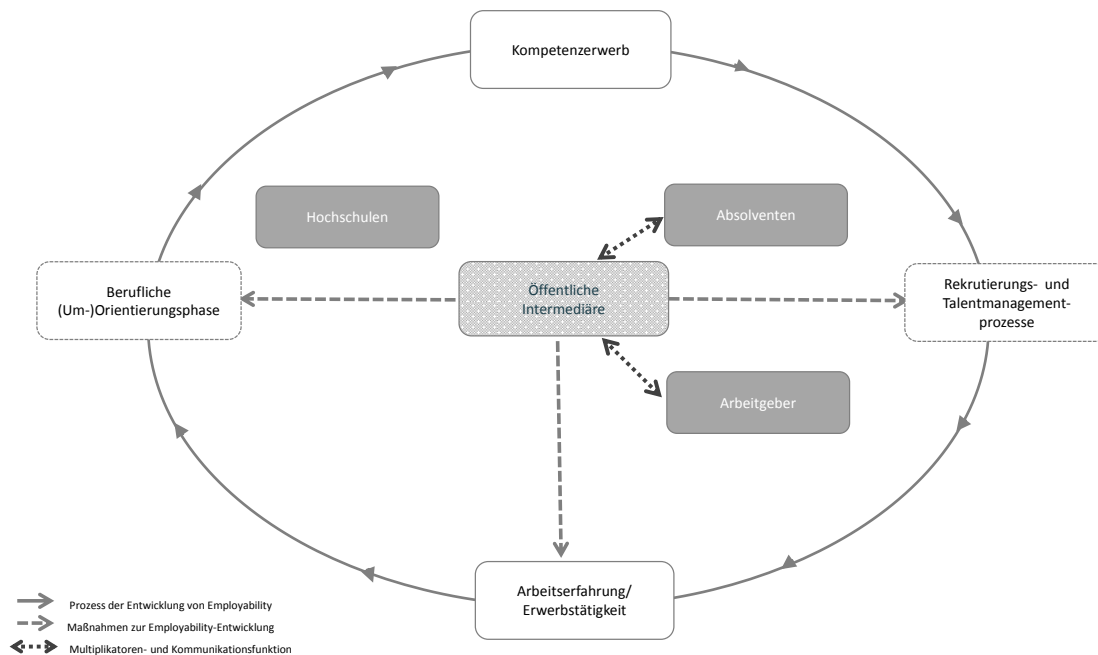


Abbildung 12: Öffentliche Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber

Obwohl sie sich selbst eine nicht unwesentliche Rolle beim Employability-Erwerb zuschreiben, scheinen sie kein wichtiger Multiplikator bzw. Kommunikator für Arbeitgeber und Absolventen zu sein, auch da sie für Hochschulabsolventen nur ein bedingt passendes Angebot zu bieten scheinen. Dies stimmt überein mit den Erklärungen von Larsen und Vesan (2012), die Öffentlichen Intermediäre werden vor allem als für weniger qualifizierte Zielgruppen verantwortlich wahrgenommen.

Die Funktion von **Finanzdienstleistern** lässt sich mit dem entwickelten Modell von Intermediären und deren Funktion bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen wie in Abbildung 13 abgebildet darstellen.

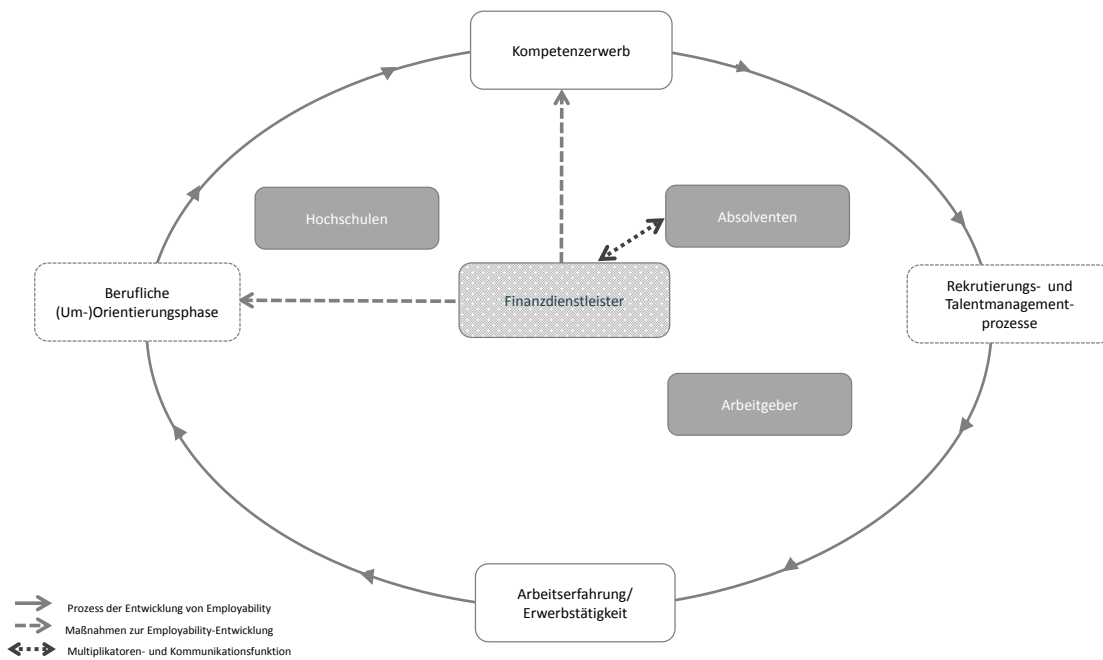


Abbildung 13: Finanzdienstleister im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber

Es wird klar ersichtlich, dass dieser Dienstleister vorrangig eine Unterstützungsfunktion bei der beruflichen Orientierung und beim Erwerb von Kompetenzen einnimmt, wobei letztere Funktion nicht klar umrissen werden kann (vgl. Kapitel 4.3.3.5). Die Analysen in Kapitel 4.3.2.2.1 lassen vermuten, dass die Leistungen für die berufliche (Um-)Orientierungsphase vor allem bewerbungsvorbereitende Maßnahmen beinhaltet und vorrangig Handlungsressourcen steigert. Hier zeigt sich damit sehr deutlich, dass es sich bei den Finanzdienstleistern nicht um einen Intermediär im klassischen Sinne zu handeln scheint, da sie nur ein Angebot für Absolventen bieten und keine Rolle als Informationsgeber oder eine Vermittlungsfunktion zu Arbeitgebern zu spielen scheinen.

Betrachtet man abschließend die Funktionen von **Berufsberatern und Karrierecoaches** im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber, so zeigt sich, dass dieser Intermediärstyp sich inhaltlich mit dem Thema Employability-Entwicklung stark auseinandersetzt und die Absolventen im Fokus zu stehen scheinen. Berufsberater und Karrierecoachs fungieren klassischerweise als Berater. Bei der Employability-Entwicklung stehen insbesondere die Handlungs- und Identitätsressourcen im Vordergrund, aber auch die Entwicklung von Human-Ressourcen kann von diesen Intermediären gesteigert werden. Etwas unklar sind die Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion dieser Akteure und die damit verbundene Steigerung von Sozialkapital. Sie schätzen sich selbst nicht als Ansprechpartner für Arbeitgeber ein, schreiben sich selbst aber Kompetenzen bei der Unterstützung von Arbeitgebern bei der Rekrutierung zu. Allerdings kann

vermutet werden, dass diese Intermediäre bei Talentmanagement-Prozessen wie interner Weiterbildung oder auch bei Outplacement-Prozessen von Arbeitgebern engagiert werden, deshalb wird dennoch eine Einflußmöglichkeit auf diese Prozesse sowie eine Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion zwischen Arbeitgebern und Absolventen angenommen. Diese Intermediäre werden, auch wenn ihre Leistungen grundsätzlich auch schon während des Studiums oder beim Berufseinstieg relevant sind, erst später im Laufe der beruflichen Weiterentwicklung relevant. In Abbildung 14 sind die Funktionen von Berufsberatern und Karrierecoaches schematisch aufgezeigt.

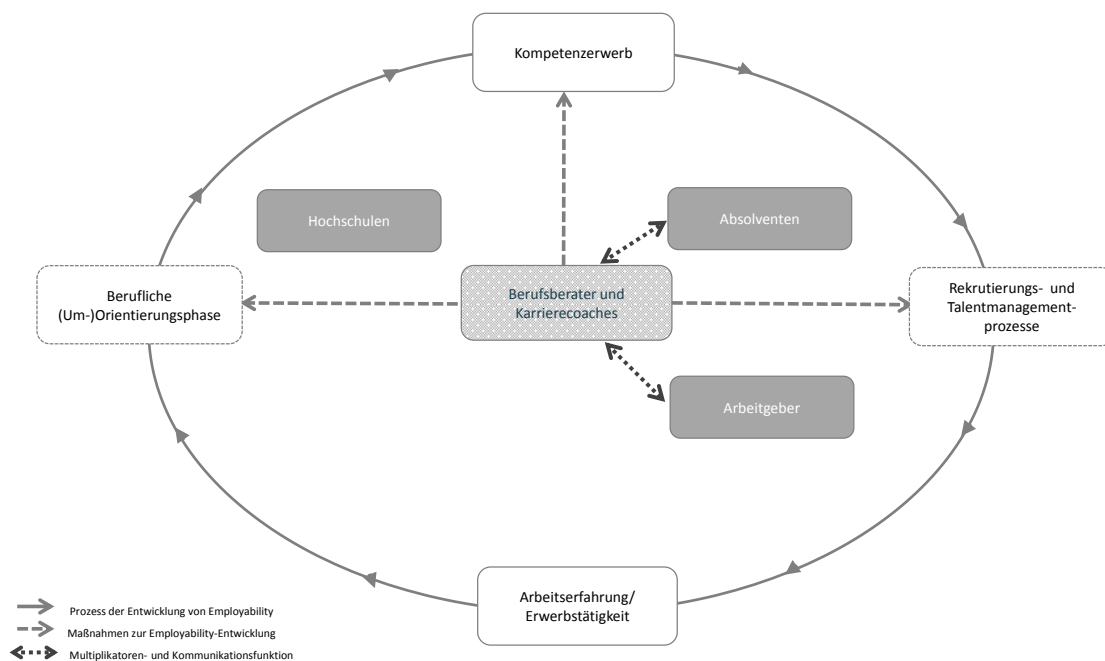


Abbildung 14: Berufsberater und Karrierecoaches im Beziehungsgeflecht Hochschule - Absolventen - Arbeitgeber

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass interessanterweise über die gesamte Berufstätigkeit in der modernen Arbeitswelt inhaltlich immer wieder ähnliche Problematiken auftreten zu scheinen, auf die von Seiten der Intermediäre mit ähnlichen Leistungen reagiert wird. Intermediäre erfüllen jedoch unterschiedliche Funktionen im Hinblick auf die jeweiligen Phasen im Employability-Entwicklungsmodell, d.h. bieten zielgruppenspezifische Angebote an oder haben sehr ausdifferenzierte Leistungsangebote entwickelt. Das entwickelte Modell bietet einen Analyserahmen, in dem die Unterschiede dargestellt, aber auch Überschneidungen, Abweichungen von Funktion und Rolle, Konkurrenzsituationen sowie Kooperationsmöglichkeiten sichtbar gemacht werden können. So können Unterschiede im Selbst- und Fremdbild mit dem Modell abgebildet werden. Die oben

dargestellten Beschreibungen der Intermediäre sind aufgrund der Ableitung aus der Empirie als relativ objektiv zu bewerten.

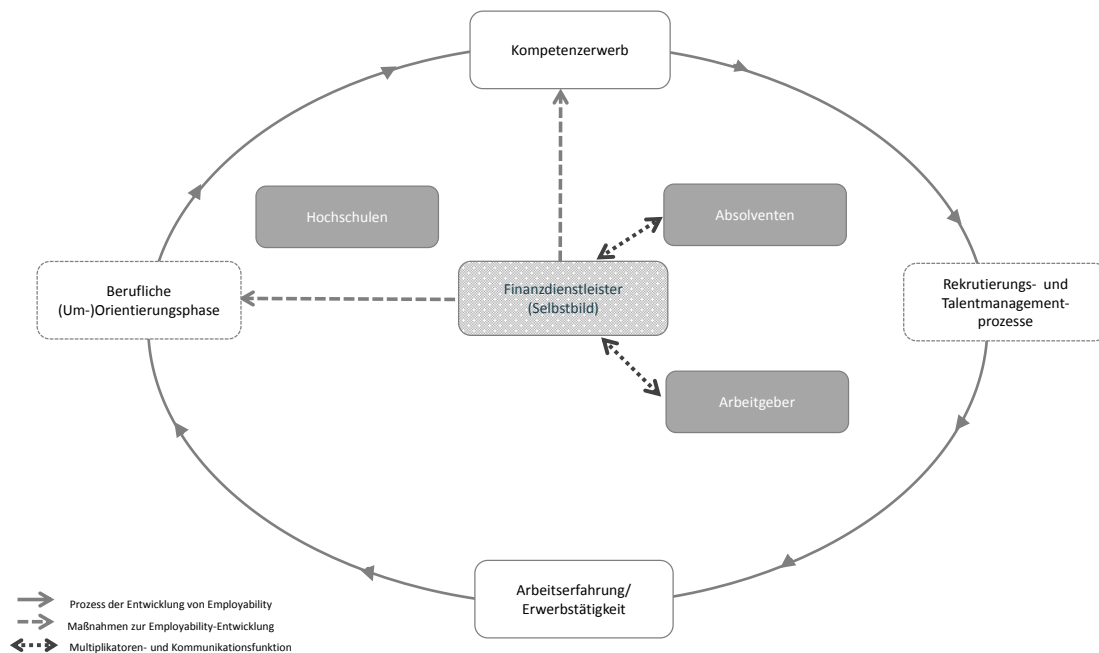


Abbildung 15: Selbstbild der Finanzdienstleister im integrativen Modell der Employability-Entwicklung

Die Darstellung des Selbstbildes von Finanzdienstleistern, also eine Abbildung der subjektiven Einschätzungen, würde eine Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion zwischen Arbeitgebern und Absolventen beinhalten (vgl. Abbildung 15), die sich objektiv nicht als nachvollziehbar darstellt.

Auch das Fremdbild, also die sozial wahrgenommene Rolle, lässt sich abbilden. Für Öffentliche Intermediäre unterscheidet sich dies aus Absolventen- und Arbeitgebersicht, die diesen keine Kompetenzentwicklungsfunktion zuschreiben. Die Rolle von Öffentlichen Intermediären stellt Abbildung 16 dar.

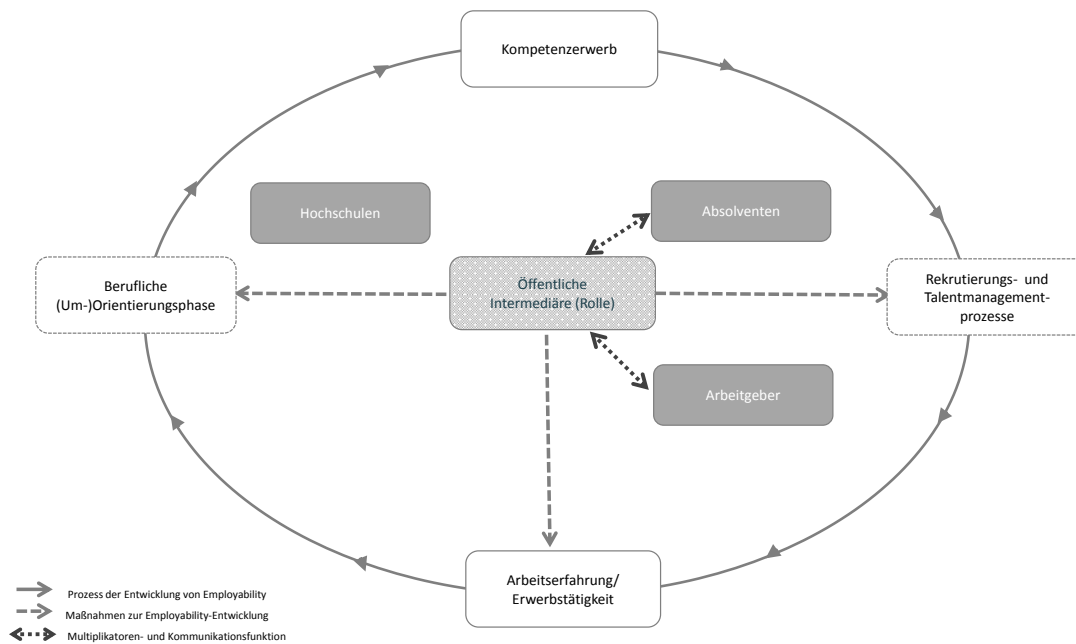


Abbildung 16: Rolle von Öffentlichen Intermediären im integrativen Modell der Employability-Entwicklung

4.3.5 Verankerung von Intermediären im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber

Da es sich bei den Intermediären in Deutschland um ein eher junges Phänomen handelt, stellt sich die Frage, inwieweit Intermediäre und ihren Dienstleistungen bereits gesellschaftlich anerkannt sind. Forschungsfrage F5 zielt darauf ab, zu untersuchen, inwieweit die Intermediäre beim Übergang von Hochschulabsolventen bekannt und akzeptiert sind. Diese Frage ist eng mit der Rolle von Intermediären verbunden, also welche Erwartungen aus der Umwelt an die jeweiligen Intermediäre gestellt werden und welche Kompetenzen ihnen zugeschrieben werden.

Als Maß für die Klarheit der Rolle wurde das Item „Haben Sie ein klares Bild von den jeweiligen Dienstleistern und deren Angebot?“ im Fragebogen für die Arbeitgeber und Absolventen herangezogen. Die Ergebnisse zur Rolle und Funktion von Intermediären aus Absolventensicht (vgl. Kapitel 4.3.3.1.1) zeigen zudem, dass Absolventen nur von Career Services ($M=2,39$, $SD=0,711$) und Öffentlichen Intermediären ($M=2,28$, $SD=0,747$) eine klare Vorstellung über die Rolle haben. Dies kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass diese beiden Intermediärstypen für Absolventen bekannte oder sogar genutzte Dienstleister sind und damit weitestgehend akzeptiert sind. Die Rolle der anderen Intermediärstypen, insbesondere die der Finanzdienstleister ($M=1,64$, $SD=0,742$), ist für Absolventen eher unklar. Auch die hohe Nutzung der Antwortmöglich-

keit „kann ich nicht beurteilen“ bei den Kompetenzeinschätzungen bei Finanzdienstleistern aus Absolventensicht (56,5 % bis 67,3 %), aber auch den Arbeitsvermittelnden Intermediäre (zwischen 44,4 % und 54, %) und den Personalberatenden Intermediäre (zwischen 50,8 % und 59,7 %) deutet darauf hin, dass aus Absolventensicht keine persönlichen Erfahrungen, aber auch keine anderen Bewertungsmaßstäbe für die Einschätzung dieser Intermediäre vorliegen. Bei den Internetbasierten Intermediären geben die Absolventen an, nur teilweise Vorstellungen über die Rolle dieses Intermediärstyps zu haben ($M=1,91$, $SD=0,745$). Betrachtet man die von dieser Zielgruppe genutzten Wege, um sich bei Berufseinstiegsprozessen zu informieren (vgl. Kapitel 4.3.3.2), zeigt sich, dass die den Internetbasierten Intermediären zuordenbaren Informationskanäle Online-Stellenausschreibungen ($M=3,68$, $SD=1,359$), E-Recruiting-Anbieter ($M=2,95$, $SD=1,364$) und Soziale Netzwerke ($M=2,93$, $SD=1,280$) unterschiedlich wichtig eingeschätzt werden. Am wenigsten wichtig erscheinen die Angebote der Agentur für Arbeit ($M=2,16$, $SD=1,412$).

Arbeitgeber hingegen haben von allen Dienstleistern ein recht klares Bild von den Intermediären (vgl. Kapitel 4.3.3.3). Lediglich bei den Finanzdienstleistern geben auch Arbeitgeber an, nur teilweise Vorstellungen über die Rolle dieser Akteure zu haben ($M=1,75$, $SD=0,725$) bzw. diese auch an dieser Schnittstelle als nicht relevant sehen, wie die relativ hohen Anteile von 8,5 % bis 10,2 % der Befragten, die diese Antwortmöglichkeit nutzen, schließen lassen. Im Hinblick auf die Akzeptanz von den jeweiligen Intermediären lässt dieses Ergebnis vermuten, dass Arbeitgeber wesentlich vertrauter mit den unterschiedlichen Intermediärstypen zu sein scheinen als die Absolventen und insbesondere die Arbeitsvermittelnden und Personalberatenden Intermediären eine Kompetenz bei Rekrutierungsprozessen zuschreiben.

Neben der expliziten Frage nach der Klarheit über die Rolle von Intermediären können auch die Kompetenzeinschätzungen und die Darstellung der Probleme und Defizite Hinweise auf das Ausmaß der Verankerung geben. Bei den Kompetenzeinschätzungen ist sowohl bei der Gruppe der Absolventen als auch bei der Gruppe der Arbeitgeber auffällig, dass die Standardabweichungen zum Teil deutlich über $SD=1$ liegen, die Intermediäre also sehr unterschiedlich bewertet werden. Dies lässt vermuten, dass die Kompetenzen der Intermediäre entweder sehr unterschiedlich wahrgenommen werden oder aufgrund mangelnder Standardisierungen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Ähnlich können auch die Ergebnisse zu den Problemen und Defiziten ausgelegt werden: Sowohl die Absolventen als auch die Arbeitgeber kritisieren übereinstimmend immer wieder die

mangelnde Professionalität und Qualität der Intermediäre (vgl. im Überblick Kapitel 4.3.3.4.4). Die Qualität und Professionalität können in diesem Zusammenhang als Ausdruck der Kundenzufriedenheit über die Erreichung eines bestimmten Zwecks verstanden werden (Harvey und Green 2001).

Eine weitere Auffälligkeit ist, dass zwar Arbeitgeber die Rolle und Funktion von Intermediären anscheinend klarer beurteilen können als die Absolventen, den Dienstleistern bei der Kompetenzbeurteilung und bei der Einschätzung von Problemen und Defiziten im Allgemeinen wesentlich kritischer gegenüberstehen als die Absolventen. Da es sich bei diesen Einschätzungen nur um Stimmungsbilder, nicht um tatsächliche Kompetenzmessungen handelt, kann keine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit diese Einschätzungen mit der tatsächlichen Kompetenz übereinstimmen. Diese Beobachtung ist hinsichtlich organisationstheoretischer Betrachtungen zur Institutionalisierung von Intermediären von großem Interesse und soll deshalb in der Diskussion näher thematisiert werden.

Die meisten Intermediäre selbst haben bisher keine ganz klare Position im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber gefunden wie die Ergebnisse zur Positionierung vermuten lassen (vgl. Kapitel 4.3.3.5.4). Auch wenn die meisten Intermediäre angeben, ein festes Aufgabenspektrum zu besitzen wird die Bekanntheit ihrer Services bei den Zielgruppen von vielen Intermediären bemängelt. Dieses Ergebnis gibt wichtige Hinweise auf die Verankerung der Akteure im Wirkungsgefüge und wird ebenfalls in der Diskussion unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten vertieft.

Im Hinblick auf die Akzeptanz von Intermediären bleibt abschließend festzuhalten, dass vor allem die Career Services und Öffentlichen Intermediäre für die Zielgruppe der Hochschulabsolventen relevante Dienstleister sind. Aufgrund der erhobenen Daten scheinen vor allem Personalberatende Intermediäre an dieser speziellen Schnittstelle jedoch kaum eine Rolle zu spielen und Finanzdienstleistern wird die Kompetenz abgesprochen, sich an diesem Prozess als relevanter Akteur beteiligt zu sein. Dennoch lassen die Ergebnisse vermuten, dass Intermediäre im Allgemeinen noch nicht fest im dargestellten Beziehungsgeflecht verankert sind, sondern sich vielmehr in einem Prozess der Rollenfindung befinden und potenziell eine zunehmende Bedeutung im Employability-Entwicklungsprozess von Hochschulabsolventen spielen könnten. Dadurch ließen sich die vielen Unklarheiten hinsichtlich der Bewertung ihrer Rolle und Funktion, aber auch ihrer Kompetenzen, erklären. Die Vermutung, dass es sich bei Intermediären um Organisationen handelt, die sich in einem Institutionalisierungsprozess befinden, soll in Kapitel 5.1.3.3 ausführlicher beleuchtet und theoretisch untermauert werden.

4.3.6 Fazit: Antworten auf die Forschungsfragen und weitere Ergebnisse

Abschließend werden die ausführlich dargestellten Ergebnisse anhand der Forschungsfragen nochmals zusammenfassend dargestellt.

F1: Arten von Intermediären

Die in der Literatur oft verwendete Unterteilung in Öffentliche und Privatwirtschaftliche Intermediäre hat sich nicht als ausreichend erwiesen, sondern es gibt eine Vielzahl von Dienstleistern, die beim Berufseinstieg von Absolventen wirken. Diese lassen sich in die Typen Arbeitsvermittelnde Intermediäre, Personalberatende Intermediäre, Career Services, Internetbasierte Intermediäre, Berufsberater und Karrierecoaches und Öffentliche Intermediäre clustern. Finanzdienstleister wurden in der vorliegenden Arbeit als potenzielle Intermediäre erfasst, es zeigt sich aber, dass sie zwar ähnliche Themenbereiche wie andere Intermediäre im Bereich Beratungs- und Unterstützungsfunktion besetzen, aber die berufsberatenden Leistungen nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen. Damit sind sie – ähnlich wie Studentische Organisationen und Lehrstühle bzw. Professoren – zwar potenzielle Multiplikatoren, aber nicht originär mit intermediärstypischen Aufgaben betraut.

Es zeigt sich zudem, dass es weitere Intermediäre zu geben scheint, die sich nicht den genannten Kategorien zuordnen lassen oder Mischformen darstellen. Insbesondere bei den Internetbasierten Intermediären könnte dies der Fall sein. Da die Stichprobe der Internetbasierten Intermediäre sehr klein ausfiel, können hierzu keine weiteren Aussagen getroffen werden.

F2: Leistungen von Intermediären

Intermediäre bieten im Allgemeinen ein breites Leistungsspektrum, das sich sowohl an Arbeitgeber als auch an Absolventen bzw. andere Arbeitnehmergruppen wendet. Das Leistungsangebot umfasst die identifizierten Aufgabenbündel Arbeits- und Personalvermittlung, Leistungen zur Employability-Entwicklung, Personalentwicklungsmaßnahmen, Personalmarketing-Beratung und Karrierecoaching und Outplacement. Im Fokus der Arbeit standen die Leistungen zur Employability-Entwicklung. Diese umfassen Angebote zur Berufsorientierung, Leistungen zur Entwicklung von Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenzen, Möglichkeiten zur Erweiterung des professionellen Netzwerks sowie Dienstleistungen zur direkten Kontaktherstellung zwischen Arbeitgebern und Absolventen. Auffällig ist im Hinblick auf die im Arbeitsmodell angenommenen Funktionen Employability-Entwicklungsfunktion und Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion, dass zwar mehrere Leistungsfaktoren ermittelt werden konnten und damit die Intermediäre

sehr differenzierteres Angebot bieten, das dennoch mit diesen beiden Funktionen abbildbar ist.

Die Intermediärstypen unterscheiden sich in ihrem Dienstleistungsangebot stark. Unterschiedliche Intermediäre haben sich auf bestimmte Dienstleistungen oder Leistungsempfänger spezialisiert: Oft werden beispielsweise entweder Angebote für die Arbeitgeber oder Absolventen bzw. auch erst für Arbeitnehmer mit Arbeitserfahrung angeboten. Diese Divergenzen im Leistungsspektrum deuten auf Unterschiede in der Rolle und Funktion, die die jeweiligen Intermediäre wahrzunehmen scheinen, hin. Es zeigt sich damit, dass Intermediäre nicht nur bei Unsicherheiten bei der beruflichen Entwicklung, die Hochschulabsolventen im Rahmen der vorliegenden Arbeit hinsichtlich ihres Berufseinstiegs äußern, unterstützen können. Auch bei den Arbeitgebern scheint im Rekrutierungsprozess Unterstützungsbedarf zu bestehen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit entsteht immer wieder der Eindruck, dass auch Arbeitgeber mit Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Hochschulabsolventen kämpfen. Diese Vermutung wird verstärkt durch Berichte, dass die Rekrutierungsbudgets der Arbeitgeber als Reaktion auf einen Wettbewerb um Mitarbeiter und Bewerbermangel in den letzten Jahren generell gestiegen sind (index Recruiting-Report 2017).

F3: Rolle und Funktion von Intermediären beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

Die Ergebnisse auf die Forschungsfrage 2, dass die Intermediärstypen sich hinsichtlich ihrer Leistungsangebote stark unterscheiden, scheint mit der Rolle und Funktion der jeweiligen Intermediäre beim Employability-Entwicklungsprozess zusammenzuhängen. Die Rolle und Funktion von Intermediären aus der Selbst- und Fremdwahrnehmung lässt sich folgendermaßen beschreiben:

Arbeitsvermittelnde Intermediäre werden übereinstimmend als kompetent bei Leistungen zur Arbeits- und Personalvermittlung wahrgenommen, schreiben sich selbst aber auch bei der Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern Kompetenzen zu. Sie spielen im Kontext der Employability-Entwicklung kaum eine Rolle, da sie mit ihrem Leistungsangebot lediglich die Aktivierung von Sozial-Ressourcen ermöglichen, die Erwartungen der Absolventen hinsichtlich beruflicher Orientierung nicht erfüllen. Zudem herrschen sowohl bei Absolventen als auch Arbeitgebern Vorbehalte hinsichtlich der Qualität und Professionalität dieses Intermediärstypus und Arbeitgeber bemängeln die Kosten dieser Leistungen.

Personalberatende Intermediäre bieten zusätzlich zur Arbeits- und Personalvermittlung Beratungsleistungen zur Berufsorientierung sowie Headhunting/Executive Search

an und fühlen sich damit auch kompetent bei der Unterstützung von Absolventen bei beruflichen Orientierungsprozessen. Sie bieten damit ein Angebot sowohl zur Steigerung der Sozial-Ressourcen sowie der Handlungs- und Identitäts-Ressourcen. Dennoch werden diesen Dienstleistern weniger Kompetenzen in der Betreuung von Hochschulabsolventen zugeschrieben, da der Fokus dieser Akteure vorrangig auf der Betreuung und Vermittlung von Bewerbern mit Arbeitserfahrung zu liegen scheint. Damit spielen diese Intermediäre vermutlich nach bereits erfolgtem Berufseinstieg eine größere Rolle als im Prozess der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen im Studium. Problematisch werden die Kosten dieser Dienstleistungen beurteilt.

Career Services bieten ein sehr breites Leistungsangebot zur Employability-Entwicklung und zur Vernetzung von Absolventen und Arbeitgebern. Sie entsprechen den Anforderungen von Absolventen, aber auch den Erwartungen von Arbeitgebern, mit der Zielgruppe der Studierenden in Kontakt zu kommen, am meisten. Ihre Leistungen sprechen sowohl Human- als auch Sozial-Ressourcen, aber auch Handlungs- und Identitäts-Ressourcen an. Über alle Leistungen hinweg wird dieser Intermediärstyp als kompetent beurteilt, auch wenn sowohl von Seiten der Absolventen als auch von Seiten der Arbeitgeber die Attraktivität des Angebots und die Professionalität/Qualität dieses Intermediärstyps bemängelt werden. Für die Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen sind damit Career Services aufgrund ihrer Spezialisierung auf diese Zielgruppe der wichtigste Intermediär. Career Services fungieren sowohl als Informationsgeber für Absolventen und Arbeitgeber als auch als Unterstützer bei der beruflichen Orientierung, sie selbst schreiben sich aber ihre Kernkompetenz bei der Unterstützung von Absolventen bei der Employability-Entwicklung zu.

Career Services nehmen zum einen durch ihre strukturelle Anbindung an Hochschulen, zum anderen durch ihre Spezialisierung auf die Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen eine Sonderfunktion im Vergleich mit den übrigen Intermediären ein. Diese äußert sich durch eine frühe Verfügbarkeit des Leistungsangebots bereits im Studium. Das Leistungsangebot ist zudem sehr breit gefächert und ermöglicht den Absolventen neben Angeboten zur Berufsorientierung die Entwicklung von einer Vielzahl an Fach-, Methoden- und Schlüsselkompetenzen. Zudem können Absolventen mit den Leistungen der Career Services ihr professionelles Netzwerk erweitern und eine Vielzahl von Kontaktmöglichkeiten zu Arbeitgebern nutzen. Es kann weiter davon ausgegangen werden, dass Career Services für Arbeitgeber der wichtigste Intermediär zur Gewinnung von Hochschulabsolventen sind. Dennoch werden immer wieder Bedenken zur Professionalität bzw. Qualität und Attraktivität des Angebots geäußert.

Internetbasierte Intermediäre werden vorrangig als Informationsgeber wahrgenommen und scheinen vor allem bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen bzw. bei der Suche nach verfügbaren Stellen eine immer wichtigere Rolle einzunehmen. Sie selbst fühlen sich kompetent in dieser sehr ausgeprägten Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion, aber spielen für andere Prozesse im Rahmen der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen eine eher geringe Rolle. Da die Stichprobe nur eine sehr kleine Anzahl von Internetbasierten Intermediären enthält, können die Aussagen zur Selbsteinschätzung dieses Intermediärstyps nicht als allgemeingültig betrachtet werden. Es kann jedoch vermutet werden, dass diese Intermediäre indirekt durch ihre Informationsträgerrolle auf die Aktivierung von Human-, Handlungs- und Identitäts-Ressourcen wirkt.

Öffentliche Intermediäre spielen aufgrund ihres sehr breiten Leistungsspektrums und ihres schlechten Images bei der Employability-Entwicklung von Absolventen eine untergeordnete Rolle, nehmen sich selbst allerdings als kompetent für diese Zielgruppe wahr. Ähnlich wie die Career Services bieten sie ein sehr breites Leistungsspektrum und versuchen, ihr Leistungsangebot für die Zielgruppe der Absolventen anzupassen. Damit bilden sie mit ihrem Serviceangebot alle vier Karriere-Ressourcen ab. Dennoch werden ihnen nicht die Kompetenzen zugeschrieben, die Zielgruppe der Absolventen mit passenden Leistungen versorgen zu können. Diese Intermediäre haben bei den Absolventen und Arbeitgebern kein positives Image. Damit ist fraglich, inwieweit die Öffentlichen Intermediäre für diese Zielgruppe eine starke Intermediärsrolle einnehmen können.

Finanzdienstleister sind der Analyse nach keine Intermediäre, die dem Employability-Entwicklungsprozess direkt zugeordnet werden können. Zwar bieten Finanzdienstleister ein Angebot zur Unterstützung von Absolventen beim Bewerbungsprozess und fühlen sich in diesem Bereich auch als sachkundig, es werden ihnen aber von den Arbeitgebern und Absolventen nicht die notwendigen Kompetenzen für diese Funktion zugesprochen. Für weitere Komponenten der Employability-Entwicklung wie Unterstützung bei der Berufsorientierung, Schlüsselkompetenzvermittlung oder Kontaktherstellung zu Arbeitgebern bietet dieser Akteur nur ein geringes Leistungsangebot. Somit ist sowohl für Absolventen als auch für Arbeitgeber die Rolle und Funktion von diesen Dienstleistern bei der Employability-Entwicklung sehr unklar. Entsprechend wird von Absolventen und Arbeitgebern befürchtet, dass die Finanzdienstleister die Bedarfe der Absolventen hinsichtlich der Unterstützung im Bewerbungsprozess nutzen, um Kunden zu gewinnen und ihre Produkte für Absolventen attraktiv zu machen. Hier klaffen Selbst- und Fremdbild stark auseinander.

Berufsberater und Karrierecoaches bieten für die Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen zwar ein geeignetes Angebot zur Berufsorientierung und zur Unterstützung im Bewerbungsprozess. Sie empfinden sich selbst auch als kompetent in diesen Tätigkeiten und werden auch so von den Absolventen und Arbeitgebern wahrgenommen. Allerdings sprechen diese Dienstleister lediglich diesen Bedarf der Absolventen bei der Employability-Entwicklung an. Dieser Intermediär kann nur bedingt auf die Bedarfe hinsichtlich Kontaktherstellung zu Arbeitgebern reagieren. Vorrangig nehmen sie mit ihrem Leistungsangebot die Steigerung von Handlungs- und Identitätsressourcen in den Fokus. Aufgrund der Kosten für das Leistungsangebot ist diesen Intermediären im Bereich der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen lediglich eine geringe Rolle zuzuschreiben. Vermutlich werden die Leistungen dieses Intermediärs mit zunehmender Berufserfahrung wichtiger. Auch bei diesem Intermediär bestehen Bedenken hinsichtlich der Professionalität bzw. Qualität des Angebots und auch hier werden die Kosten für die Dienstleistungen als kritisch gesehen.

Die Ergebnisse hinsichtlich der Einschätzungen von Absolventen und Arbeitgebern zeigen, dass die Rolle und Funktion von Intermediären von beiden Zielgruppen sehr unterschiedlich beurteilt wird. Doch auch innerhalb der jeweiligen Gruppen zeigen sich sehr große Differenzen in der Kompetenzbeurteilung von Intermediären. Dies lässt sich als Hinweis darauf interpretieren, dass die Rolle und Funktion von Intermediären noch nicht weitgehend anerkannt sind. Auch geben alle Intermediäre an, eine Steigerung des Bekanntheitsgrads anzustreben, was sich als Hinweis darauf interpretieren lässt, dass ihre Rolle und Funktion aus Intermediärssicht noch nicht ausreichend bekannt ist.

Die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung sind konsistent zu den Ergebnissen aus den Interviews im Rahmen der Vorstudie und vertiefen die Annahme, dass gerade für Hochschulabsolventen Intermediäre zwar von Interesse sind, aber insgesamt noch wenig genutzt werden bzw. auch oft das Leistungsangebot nicht bekannt ist. Auch hinsichtlich der Interessen der Arbeitgeber an den Leistungen von Intermediären ergeben sich einheitliche Einschätzungen, dass Intermediäre sehr unterschiedlich beurteilt und genutzt werden.

F4: Einordnung der Intermediäre in das Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber

Den unterschiedlichen Intermediäre können aufgrund ihrer Leistungen unterschiedliche Funktionen zugeordnet werden. Diese lassen sich mit dem integrativen Modell der

Employability-Entwicklung (vgl. Abbildung 7) anhand der Dienstleistungen zur beruflichen Orientierung, Unterstützung beim Kompetenzerwerb und bei der Rekrutierung den Intermediären sowie der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion explizit darstellen. Das Modell erweitert den Employability-Entwicklungsprozess zudem über den Berufseinstieg hinaus und bietet so die Möglichkeit, über die gesamte professionelle Laufbahn hinweg Employability-Entwicklung als wichtigen Bestandteil im Karrieremanagement-Prozess und daran beteiligte Intermediäre abzubilden. Zugleich nimmt es neben den Absolventen, Hochschulen und Intermediären auch die Arbeitgeber als relevanten Akteur bei der Entwicklung von Employability in die Verantwortung. Das integrative Modell zur Entwicklung von Employability bietet einen geeigneten Analyserahmen, um zu zeigen, dass die sozial konstruierte Rolle von Intermediären nicht immer deckungsgleich mit den objektiven Funktionen, die ein Intermediär erfüllt, ist. Besonders deutlich wird dies im Falle der Öffentlichen Intermediäre und der Finanzdienstleister, bei denen die Vorstellungen der Arbeitgeber und Absolventen von Selbstbild der Intermediäre abweichen.

F5: Bekanntheit und Akzeptanz von Intermediären

Betrachtet man die Ergebnisse bezüglich der Frage nach der Bekanntheit von Intermediären, so stellt sich heraus, dass die Leistungen von Intermediären bei den Arbeitgebern weitreichend bekannt sind. Dennoch beurteilen die Arbeitgebervertreter die Intermediäre in der Tendenz eher als weniger kompetent und kritisch. Absolventen kennen die Services von Intermediären scheinbar weniger gut, betrachten diese aber als kompetenter.

Vor allem Career Services und Öffentliche Intermediäre sind bei Übergangsprozessen von Absolventen ins Berufsleben bereits sowohl bei den Absolventen als auch bei den Dienstleistern relativ bekannt und akzeptiert. Die übrigen Intermediäre erscheinen für die Employability-Entwicklung und den Berufseintritt von Hochschulabsolventen nicht relevant oder nicht bekannt.

Auffällig sind hinsichtlich der Akzeptanz der Intermediäre die sehr uneinheitliche Einschätzung bei den Kompetenzen und die wiederholte Kritik an der Professionalität und Qualität von Intermediären. Die Ergebnisse lassen die Vermutung zu, dass kein einheitliches Bild, also keine Normen für Intermediäre, vorliegt und noch keine einheitlichen Richtlinien existieren, um diese Akteure bewerten zu können.

Auch die Angaben der Intermediäre selbst hinsichtlich Positionierung und Zielsetzungen scheinen darauf hinzudeuten, dass viele Intermediäre noch an ihrer Position im Wirkungsgefüge Hochschule - Absolventen – Arbeitgeber arbeiten und sich eine größere Bekanntheit wünschen.

Neben den Ergebnissen auf die Forschungsfragen finden sich noch weitere Ergebnisse, die für eine deskriptive Beschreibung von Intermediären im Kontext der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen wichtig sind. Diese werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt:

Sowohl Absolventen als auch Arbeitgeber bevorzugen sowohl bei der Stellenausschreibung bzw. -suche als auch bei Informationsprozessen über Arbeitgeber den direkten Kontakt, z.B. über die Homepage eines Arbeitgebers. Warum dennoch eine Vielzahl von Intermediären beim Übergang von Hochschulabsolventen in das Berufsleben aktiv sind und genutzt werden, kann mit den vorliegenden Daten nicht erläutert werden. Es werden im Kapitel 5 jedoch mögliche Erklärungen für dieses Phänomen gesucht.

Zudem ist auffällig, dass über alle Intermediärstypen hinweg sowohl von Seiten der Absolventen als auch der Arbeitgeber immer wieder ähnliche Kritikpunkte geäußert werden. Im Speziellen wird immer wieder die Professionalität und Qualität von Intermediären und deren Dienstleistungen kritisiert und bemängelt, dass deren Angebot unattraktiv sei. Besonders von Seiten der Arbeitgeber wird wiederholt kritisiert, dass die Intermediäre oftmals nur wenig Erfahrung bzw. Einblicke in die Praxis haben.

Weiterhin ist interessant, dass Intermediäre auch immer im Hinblick auf für Arbeitgeber oder Absolventen entstehenden Kosten betrachtet werden. Es scheint bei beiden Zielgruppen eine geringe Bereitschaft vorzuliegen, für Dienstleistungen von Intermediären zu bezahlen.

Die Ergebnisse sollen im letzten Teil der Arbeit theoretisch beleuchtet und kritisch diskutiert werden.

5 Diskussion der Forschungsergebnisse

Bessy und Chauvin (2013) rufen aufgrund vieler gesellschaftlicher und ökonomischer Veränderungen ein „Zeitalter der Intermediäre („age of intermediaries“, Bessy und Chauvin 2013, S. 84) aus. Wie in Kapitel 4 dargestellt, konnten mittels der vorliegenden Arbeit eine Vielzahl von unterschiedlichen Intermediären beschrieben werden, die bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen direkt oder indirekt beteiligt sind. Die Intermediäre nehmen mit ihrem Leistungsangebot diverse Rollen und Funktionen ein und wirken an unterschiedlichen Stellen im Employability-Entwicklungsprozess. Dabei zeigt sich, dass über den Berufseinstieg hinaus Intermediäre immer wieder an Rekruitierungs- und Karrieremanagement-Prozessen mitwirken und sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer tätig sind. Mit der vorliegenden Arbeit gelingt es, die sehr unterschiedlichen Intermediäre und ihre Dienstleistungen bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen in einem Vergleich empirisch zu untersuchen, voneinander abzugrenzen und sie im Handlungskontext darzustellen. Damit ist das Hauptanliegen der Arbeit, Intermediäre und deren Beiträge zur Employability-Entwicklung im Wirkungsgefüge Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber zu beschreiben und systematisch zu ordnen und ihre Rolle und Funktion abzubilden, erfüllt. Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse der vorliegenden Studie treten jedoch vier Phänomene auf, die nicht mit der erhobenen Datenbasis erklärt werden können.

Phänomen 1:

Intermediäre schätzen die Schwierigkeiten beim Berufseinstieg anders ein als Arbeitgeber und Absolventen (vgl. Kapitel 4.2). Hier stellt sich die Frage, wie es zu diesen unterschiedlichen Einschätzungen kommt. Sind die Intermediäre aufgrund ihrer Tätigkeit nur mit Personen konfrontiert, die derartige Schwierigkeiten haben oder gibt es andere Erklärungsmöglichkeiten für die unterschiedlichen Einschätzungen?

Phänomen 2:

Neben der beobachtbaren Vielfalt an Intermediären und deren Leistungsangebot zeigen die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung, dass die Absolventen und Arbeitgeber den direkten Kontakt zu bevorzugen. Arbeitgeber bewerten die Intermediäre oft als nur mittelmäßig kompetent und sowohl Absolventen als auch die Arbeitgeber kritisieren die Leistungen zum Teil als unprofessionell oder als qualitativ ungenügend. Dennoch werden die Leistungen der unterschiedlichen Intermediäre für die Absolventen und Arbeitgeber als nicht völlig unattraktiv und unbedeutend bewertet und Arbeitgeber gehen sogar häufig Kooperationen mit Intermediären ein. Allerdings liegt sowohl seitens der

Arbeitgeber als auch der Absolventen keine Akzeptanz für durch die Dienstleistung entstehende Kosten vor. Diese Diskrepanz soll im Folgenden versucht werden zu erklären.

Phänomen 3:

Eine weitere Frage, die die Untersuchungsergebnisse aufwerfen, ist, warum die meisten Intermediäre an der Schnittstelle Studium – Berufseintritt keine klare Position einzunehmen scheinen (vgl. Kapitel 4.3.3.5.4) bzw. die Rolle und Funktion von Intermediären oft unklar bleibt. Liegt dies wie vermutet an der mangelnden Bekanntheit der Services von vielen Intermediären oder finden sich hier noch andere Gründe?

Phänomen 4:

Career Services scheinen sich von anderen Intermediären in vielerlei Hinsicht zu unterscheiden. Welche Gründe gibt es für diese Unterschiede aus organisationstheoretischer Sicht?

Zudem soll versucht werden, eine Frage aus der Intermediärliteratur zu beleuchten. Lorquet et al. (2017) überlegen, ob Intermediäre auf dem Arbeitsmarkt die Informationsasymmetrien auf dem Arbeitsmarkt schließen oder diese für sich nutzen und wie Intermediäre damit den Arbeitsmarkt mitgestalten. Auch hier soll versucht werden, auf Basis der Empirie bzw. durch theoretische Erklärungsansätze eine Antwort zu finden.

5.1 Multiperspektivische Erklärungsansätze

Die aufgezeigten Phänomene und Fragestellungen führen im Wesentlichen immer zu der Frage nach einer Erklärung für die Existenz der Intermediäre. Damit eng verbunden ist die Frage nach dem tatsächlichen Nutzen von Intermediären. Diese Themen können mit dem erhobenen Datenmaterial nicht beantwortet werden. Um diese offenen Fragen dennoch näher zu beleuchten, soll im Folgenden nun versucht werden, diese Phänomene aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Dazu werden neben Erklärungsversuchen aus der Bildungsforschung auch kognitionspsychologische und organisationstheoretische Betrachtungen herangezogen, um die vielschichtigen Phänomene differenziert zu betrachten.

5.1.1 Erklärungsversuche zu Professionalisierung und Qualitätsdefiziten aus der Bildungsforschung

Sowohl Absolventen als auch Arbeitgeber stellen die Qualität des Leistungsangebots von Intermediären und deren Professionalität im Allgemeinen aus Sicht der Anwender in Frage (vgl. Phänomen 2). Dass bei Beratungsleistungen und Bildungsmaßnahmen Qualitätsprobleme auftreten können, ist ein Phänomen, das in der Literatur bekannt ist (Schiersmann et al. 2008; Harvey und Green 2001).

Angelehnt an Qualitätsdebatten im Bildungsbereich kann mangelnde Qualität und Professionalität als fehlende Übereinstimmung von Nutzerwünschen und fehlender Zweckmäßigkeit der Dienstleistungen verstanden werden. Sowohl Absolventen als auch Arbeitgeber nennen bei den Problemen und Defiziten wiederholt, das Angebot einiger Intermediäre sei für sie unattraktiv (vgl. Kapitel 4.3.3.2.3 und 4.3.3.3.3).

Zudem erfolgen Leistungsbewertungen anhand von Standards (Harvey und Green 2001). Demnach stellt sich die Frage, ob und nach welchen Standards die Intermediäre beleuchtet werden können. Angesichts der großen Heterogenität der untersuchten Intermediäre sowie der relativ lockeren gesetzlichen Regelungen zu Vermittlungstätigkeiten sowie Berufsberatung gibt es aktuell keine allgemein anerkannten Qualitätsrichtlinien für Vermittlungs- und Beratungsleistungen (Dahl et al. 2009; Jörns 2002; Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. 2016). Laut Dahl et al. (2009) übernehmen in Deutschland die Dachverbände die Bestimmung von Qualitätsstandards und Zertifizierung. Ähnlich verhält es sich mit den Personalberatenden Intermediären, den Career Services sowie den freiberuflichen Bewerbungsberatern und Karrierecoaches (Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. 2016; Career Service Netzwerk Deutschland e. V. 2009.; Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. 2013). Es besteht somit die Gefahr, dass es auch qualitativ minderwertige Dienstleistungen gibt, von denen auch immer wieder berichtet wird.

Damit bleibt festzuhalten, dass ein Teil der kritischen Haltung gegenüber Intermediären aufgrund mangelnder Qualitätssicherung zu erklären ist. Zu Standards und Normen können Erkenntnisse aus der Organisationstheorie weiteren Aufschluss geben (vgl. Kapitel 5.1.3).

Interessant ist, dass die Intermediäre aus ihrer Sicht das mangelnde Interesse der Absolventen wahrnehmen und Kommunikationsschwierigkeiten mit den Zielgruppen beschreiben. Zudem ist auffällig, dass einige Dienstleister sich der kritischen Nutzersicht

durchaus bewusst zu sein scheinen: Besonders Öffentliche Intermediäre und Finanzdienstleister wissen um ihr schlechtes Image bei Arbeitgebern und Absolventen. Trotz der Wahrnehmung dieser Kritikpunkte ist erstaunlich, dass aus Anbieterperspektive keine kritischen Stimmen hinsichtlich der eigenen Professionalität bzw. Qualität der Arbeit – oder der von Mitbewerbern – geäußert werden. Dies legt die Interpretation nahe – wie auch die Ergebnisse der eigenen Kompetenzeinschätzungen zeigen – dass die Intermediäre sich der eigenen Wirksamkeit sicher sind.

Die detaillierte Beleuchtung der Kritik an der Professionalität und Qualität der Intermediären ist im Rahmen der Bewertung von Rolle und Funktion von Dienstleistern insofern ein entscheidendes Element, da so aufgezeigt werden kann, dass Intermediäre anscheinend noch nicht genutzt werden, ohne deren tatsächliche Wirksamkeit zu hinterfragen. Dies ist ein Hinweis für eine unvollständige Akzeptanz dieser Akteure.

Von Arbeitgebern, Absolventen und sogar Intermediären wird wiederholt darauf hingewiesen, dass Kosten ein Hinderungsgrund für die Nutzung von Intermediären sind. Dies ermöglicht zwei Interpretationen: Entweder wird die Qualität der Dienstleistungen zu Vermittlung und Beratung von Absolventen und Arbeitgebern nicht sehr hoch eingeschätzt, oder der Nutzen von Intermediären ist für die jeweiligen Kundengruppen nicht klar erkennbar. Damit stellen auch entstehende Kosten ein Maß für die unvollständige Akzeptanz dieser Intermediäre dar.

Dieses Phänomen kann jedoch mit den Erklärungsansätzen aus der Bildungsforschung nicht ausreichend geklärt werden. Deshalb soll unter Berücksichtigung weiterer Forschungsfelder das Phänomen sowie weitere offene Fragestellungen theoretisch betrachtet werden.

5.1.2 Kognitionspsychologische Erklärungsansätze für Bewertungsunterschiede

Mit dem Fragebogen werden mit der Kompetenzbewertung und der Erfassung von Problemen und Defiziten individuelle Einschätzungen zu Intermediären erhoben – es handelt sich dabei also um Wahrnehmungen und keine objektiven Daten. Bei derartigen Beurteilungen treten allerdings immer wieder systematische Wahrnehmungsverzerrungen auf, mit denen sich die Kognitionspsychologie auseinander setzt. Diese Verzerrungen können durch unvollständige Informationsverarbeitung, z.B. erste Eindrücke, Gedächtniseffekte, Emotionen oder Motivationen oder auch Störungen im Informationsfluss ge-

schehen und treten typischerweise in Beurteilungssituationen auf, bei denen Informationen nicht vollständig vorliegen (Hilbert 2012). Durch die quantitative Erhebung mittels des Fragebogens wird zwar versucht, diesen individuellen Unterschieden durch eine Annäherung über den Mittelwert, einem Maß der zentralen Tendenz zu begegnen (Bortz 1999), dennoch sollen die Erkenntnisse aus der Kognitionspsychologie kurz erläutert werden, um die unterschiedlichen bzw. inkonsistenten Einschätzungen hinsichtlich der Übergangsschwierigkeiten (Phänomen 1) und der Kompetenzbeurteilung von Intermediären (Phänomen 2) einordnen zu können.

5.1.2.1 Unterschiedliche Wahrnehmung der Schwierigkeiten von Hochschulabsolventen beim Berufseinstieg

Wie in Kapitel 4.2 dargestellt unterscheiden sich die drei Befragungsgruppen hinsichtlich ihrer Einschätzungen stark. Interessanterweise sehen Arbeitgeber das Problem der Übergangsschwierigkeiten ebenso in erster Linie bei den Absolventen und dem Hochschulsystem, während die Absolventen für Probleme beim Berufseinstieg die Arbeitgeber verantwortlich machen. Intermediäre haben eine deutlich andere Perspektive auf die Schwierigkeiten von Absolventen beim Berufseinstieg als Absolventen und Arbeitgeber. Ihrer Einschätzung nach liegen die Übergangsschwierigkeiten vor allem daran, dass die Absolventen über unklare Berufsvorstellungen verfügen.

Für die Unterschiede können zwei Erklärungsansätze gegeben werden:

Zum einen nehmen die Intermediäre die Unsicherheiten der Absolventen eventuell besonders stark wahr, da sie im Vergleich mit den anderen Akteuren verstärkt Umgang mit Absolventen mit dieser Problematik haben. Damit werden die vorliegenden, also leicht verfügbaren Informationen als besonders schwerwiegend bewertet und mehr Bedeutung zugewiesen und andere Informationen weniger Beachtung geschenkt. Dieser Effekt wird als „availability effect“ oder Verfügbarkeitsheuristik bezeichnet, da die Verfügbarkeit bzw. Zugänglichkeit von Information zu systematischen Verzerrungen führt (Tversky und Kahneman 1973). Es lässt sich zudem vermuten, dass es sich bei der Wahrnehmung von Unsicherheiten und Unwissenheit der Absolventen durch die Intermediäre um eine Verzerrung zur Rechtfertigung der eigenen Tätigkeit handelt und es sich somit um einen „confirmation bias“ oder Bestätigungsfehler handelt, bei dem Information kognitiv derart selektiert und verarbeitet wird, dass sie den eigenen Erwartungen entspricht (Nickerson 1998). Auch hier werden Informationen entsprechend systematisch umbewertet, indem zu der eigenen Einstellung weniger passende Inhalte weniger Bedeutung beigemessen wird.

Zum anderen ist interessant, dass die Absolventen und die Arbeitgeber die Gründe für Schwierigkeiten bei anderen Akteuren suchen: Die Absolventen sehen die größte Schwierigkeit darin, dass die Ansprüche an sie als Berufsanfänger zu hoch sind und es für sie keine passenden Stellen zu geben scheint. Die Arbeitgeber machen vor allem die mangelnde Berufserfahrung von Absolventen, aber auch die Hochschulen für eine schlechte Vorbereitung für Schwierigkeiten bei der Einstellung von Absolventen verantwortlich. Auch hier kann angenommen werden, dass eine Wahrnehmungsverzerrung in Form von Attributionseffekten handelt, bei denen die Gründe für Schwierigkeiten nicht auf die eigene Person bzw. Position, sondern extern bei anderen gesucht wird. Insbesondere bei negativen Ergebnissen, wie z.B. Misserfolgen, erfolgt häufig eine externe Attribution, um den eigenen Selbstwert zu schützen (Miller und Ross 1975). Zu solchen Attributionsmustern kommt es insbesondere, wenn Situationen als wenig kontrollierbar wahrgenommen werden (Wong und Weiner 1981). Bei Bewerbungsprozessen kann davon ausgegangen werden, dass viele Bewerber Angst vor Absagen haben und deshalb in der Tendenz extern attribuieren, also die Verantwortung bei Arbeitgebern suchen. Zudem kann vermutet werden, dass sie die Kontrolle über die Einstellungsentscheidung als wenig durch ihre eigene Person kontrollierbar empfinden.

Neben einer zielgruppenspezifischen Wahrnehmung der Übergangsschwierigkeiten lässt sich aus den Ergebnissen jedoch auch ganz klar absehen, dass alle drei Befragtengruppen die Problematik der unklaren Berufsvorstellung wahrnehmen. Aufgrund dieser übereinstimmenden Einschätzung kann davon ausgegangen werden, dass es hier tatsächlich einen Handlungsspielraum für Intermediäre gibt. Dieses Defizit kann jedoch nicht nur durch die Ausbildung von fachlichen oder überfachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Sinne von Human-Ressourcen behoben werden, sondern es scheinen weiterführende Maßnahmen bei der beruflichen Orientierung erforderlich. Hieraus lässt sich ein Bedarf für entsprechende Maßnahmen und damit eine Rechtfertigung von Intermediären ableiten.

5.1.2.2 Unterschiede in der Kompetenzeinschätzung

Zwar sind wie im Kapitel 4.3.3.4.3 dargestellt die Kompetenzeinschätzungen von Intermediären durch die Arbeitgeber und Absolventen in der Tendenz ähnlich, dennoch scheinen Arbeitgeber die Intermediäre als weniger kompetent zu beurteilen. Da sie zudem angeben, dass sie eine gute Einschätzung von den Aufgaben der Intermediäre haben und diese Akteure durchaus nutzen, stellt sich die Frage, wie diese weniger wert-

schätzende Haltung zu erklären ist. Auch sollen hier die sehr hoch ausfallenden Kompetenzeinschätzungen der Intermediäre im Vergleich zu den anderen beiden Vergleichsgruppen diskutiert werden.

Zur Einschätzungen von Kompetenzen ist grundsätzlich zu beachten, dass diese Beurteilungsprozesse immer durch die eigene individuelle Wahrnehmung einzelner stark beeinflusst sind und auch hier Wahrnehmungsverzerrungen auftreten können (Kaufhold 2006; Hilbert 2012). Welche Urteile der einzelnen Personen zu diesen Kompetenzeinschätzungen führen, ist im Rahmen der Fragebogenuntersuchung nicht möglich nachzuvollziehen. Bei Kompetenzeinschätzungen fließen das konkrete Verhalten der zu beurteilenden Personen, aber auch der Eindruck, den die beurteilende Person über den zu Beurteilenden hat, sowie die Perspektive des Beurteilers mit ein, d.h. es können somit nur relative Objektivitäten erfasst werden (Kaufhold 2006). Mit den erhobenen Daten können lediglich Aussagen über die Einschätzungen von Fähigkeiten und Fertigkeiten von Intermediären getroffen werden – also ein sozial konstruiertes Kompetenzprofil erfasst werden – nicht aber eine tatsächliche Leistungsmessung erfolgen.

Bei den Kompetenzeinschätzungen von Arbeitgebern und Absolventen handelt es sich um Fremdbeurteilungen, bei der Kompetenzeinschätzung der Intermediäre um eine Selbsteinschätzung. Selbsteinschätzungen gelten im Vergleich zu Fremdeinschätzungen als wenig valide und durch Fehlerquellen wie z.B. soziale Erwünschtheit beeinflusst (Kaufhold 2006). Bei Selbsteinschätzungen ist zu beachten, dass ein „overconfidence effect“ auftreten kann. Diese kognitive Verzerrung beschreibt die Selbstüberschätzungen bei der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten (Hoffrage 2017). Aus der Attributionstheorie ist bekannt, dass insbesondere Erfolge der eigenen Person zugeschrieben werden (Miller und Ross 1975).

Für die Selbstbeobachtung spricht jedoch auch, dass Betroffene ihre eigenen Kompetenzen am besten beurteilen können (Kaufhold 2006). Besonders innerhalb der eigenen Wissensdomäne können Experten ihre eigenen Fähigkeiten in der Regel gut einschätzen (Hoffrage 2017). Im Hinblick auf die Diskrepanz der Kompetenzbeurteilungen im Rahmen dieser Arbeit anzunehmen, dass die Kompetenzeinschätzungen der Intermediäre vermutlich tendenziell aufgrund systematischer Wahrnehmungsverzerrungen etwas zu hoch sind, die Intermediäre als Experten aber dennoch eine relativ gute Einschätzung ihrer Fähigkeiten vornehmen können.

Interessanterweise empfinden sich alle Intermediärstypen hinsichtlich der beruflichen Orientierung und Vermittlung von Schlüsselkompetenzen kompetent. Bei der Unterstützung im beruflichen Orientierungsprozess gibt es zwei mögliche Erklärungen: Erstens

kann dies so begründet werden, dass sie aufgrund ihrer Schnittstellentätigkeiten über viele Informationen über Bewerbungsprozesse und den Arbeitsmarkt verfügen, und sich deshalb als kompetent in diesem Bereich wahrnehmen. Zweitens kann diese Unterstützung bei beruflichen Orientierungssituationen tatsächlich eine für Intermediäre charakteristische Kernkompetenz sein. Betrachtet man die hohen Kompetenzeinschätzungen der Intermediäre bei der Vermittlung von Softskills und vergleicht diese mit dem Angebot von Intermediären, so verwundert, dass sich die Intermediäre diese Kompetenz zuschreiben, aber kaum Softskillentwicklungsmaßnahmen anbieten. Zur Erklärung kann hier wiederum herangezogen werden, dass Intermediäre aufgrund ihrer Position zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern viel in Kontakt mit Menschen sind und über die Wichtigkeit von soften Faktoren im Bewerbungsprozess und Arbeitskontext wissen und sich darüber die Kompetenz zuschreiben, diese auch vermitteln zu können. Ob tatsächlich alle Intermediäre über die Kompetenz verfügen, Softskills zu trainieren und weiterzuentwickeln, bleibt fraglich, es könnte auch hier der oben beschriebene „overconfidence effect“ vorliegen.

Über mögliche Erklärungen für die niedrige Kompetenzbewertung durch die Arbeitgeber können nur Vermutungen angestellt werden. Es verwundert in diesem Zusammenhang, dass die Arbeitgeber angeben, im Verhältnis zu den Absolventen ein relativ klares Bild von den meisten Intermediären zu haben. Absolventen hingegen scheinen lediglich über die Rolle von Öffentliche Intermediären und Career Services tendenziell klare Vorstellungen zu haben. Dies lässt sich vermutlich damit erklären, dass die befragten Personen in der Gruppe der Arbeitgeber aufgrund ihrer Position – die meisten der Befragten Arbeitgeber sind in der Personalabteilung tätig – Umgang mit Intermediären haben. Absolventen und insbesondere Personen, die sich noch im Studium befinden, haben wahrscheinlich weniger Kontakt mit Intermediären und haben deshalb aufgrund fehlenden Informationen Schwierigkeiten, die Rolle von diesen konkret einzuschätzen.

Vermutlich treten bei den Bewertungen durch Absolventen und Arbeitgeber weitere Wahrnehmungsverzerrungen unterschiedlicher Art auf. Gründe für schlechte oder gute Kompetenzbewertungen können z.B. auch durch die starke Personenabhängigkeit der Qualität der Leistungen von Intermediären, die immer wieder in den freien Antwortfeldern geäußert wird, liegen. Dies würde bedeuten, dass auch der Halo-Effekt oder Generalisierungseffekte vorliegen könnten, also eine Eigenschaft einer Person auf die Kompetenz oder Leistung der ganzen Person ausstrahlt bzw. eine Person beispielhaft für eine ganze Berufsgruppe steht (Nisbett und Wilson 1977; Rubin und Zajonc 1969). Allerdings

ist eine detaillierte Betrachtung dieser Verzerrungen an dieser Stelle nicht zweckdienlich, es soll deshalb nur auf die Möglichkeit solcher Störeinflüsse verwiesen werden.

Im Fokus hier soll eine andere Thematik stehen: Interessanterweise kooperieren die Arbeitgeber trotz negativer Einschätzungen relativ häufig mit den ihren Angaben nach mit weniger kompetenten Intermediären. Dies wirft somit die Frage auf, warum es unter diesen Einschätzungen überhaupt zu derartigen Kooperationen kommt. Es könnte vermutet werden, dass der Rückgriff auf Intermediäre für Personalabteilungen mit negativen Konsequenzen, ähnlich wie bei Outsourcing-Prozessen, verbunden sein könnte. Kock et al. (2012) führen hier z.B. den Verlust von Inhouse-Wissen und Kapazitäten oder Konflikte zwischen externen Beratern und internen HR-Mitarbeitern auf. Übertragen auf die Situation der Intermediäre könnten diese als mit Risiken für unternehmensinterne Personalprozesse wie z.B. Kompetenzverluste oder Beschränkungen in der Autonomie der Personalabteilung behaftet wahrgenommen und entsprechend abgewertet werden. Es entsteht somit ein Spannungsfeld zwischen Unterstützung und Abhängigkeit (vgl. Gerlach 2014).

Allerdings scheint damit dieses paradoxe Phänomen nicht komplett erklärbar zu sein. Deshalb sollen andere Erklärungsansätze gesucht werden. Können unter Zuhilfenahme der Intermediäre die Arbeitgeber den dargestellten Problematiken der modernen Arbeitswelt besser begegnen? Weiterhin kann vermutet werden, dass andere Gründe dazu führen, die Kompetenz von Intermediären kritisch zu betrachten. Hier stellt sich die Frage, ob diese Ergebnisse Abbild der Problematik sind, dass der Nutzen von Intermediären objektiv schwer zu beurteilen ist. Bisher existieren zu Kompetenzbewertungen von Intermediären keine weiteren Erkenntnisse, um diese Vermutungen unter Rückgriff auf bereits vorhandene Ergebnisse genauer zu beleuchten. Diese Fragestellungen sollen deshalb in Kapitel 5.1.3 organisationstheoretisch beleuchtet werden.

5.1.3 Organisationstheoretische Betrachtung

Zum Teil konnten Unterschiede in der Wahrnehmung von Schwierigkeiten beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen und der unterschiedlichen Kompetenzeinschätzung bereits durch eine kognitionspsychologische und damit mikroperspektivische Betrachtung erläutert werden. Dennoch bleiben vor allem die Diskrepanz zwischen Kritik und Nutzung von Intermediären (Phänomen 2) und die unscharfe Positionierung sowie Rolle und Funktion von Intermediären (Phänomen 3) ungeklärt. Im Folgenden soll nun eine

Verknüpfung der kognitionspsychologischen Betrachtungen auf der Mikroebene mit einer makroperspektivischen Ergänzung erfolgen und der Frage nachgegangen werden, welchen organisationstheoretischen Zweck die Intermediäre erfüllen, wie es zu den dargestellten Unterschieden in der Wahrnehmungen von Rolle und Selbstverständnis aus organisationstheoretischer Sicht kommt und warum Intermediäre trotz kritischer Haltung dennoch genutzt werden.

Zu beachten dabei ist, dass der Beitrag von Intermediären zur Employability-Entwicklung wie erläutert nur über soziale Erwartungen erhoben worden ist, da im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens keine Performanz-Daten erhoben werden konnten. Dies hat eine Auswirkung auf die Wahl einer geeigneten Organisationstheorie, mittels der derartige Ergebnisse beleuchtet werden können.

Um diese Fragestellungen entsprechend zu beleuchten, eignet sich die Perspektive des Neoinstitutionalismus (NI), einer der führenden Organisationstheorien, die sich mit institutionalisierten Erwartungen an Organisationen und dadurch entstehenden Organisationsstrukturen beschäftigt (Walgenbach und Meyer 2008). Institutionen sind dabei als soziale Regeln mit handlungsregelnder Funktion zu verstehen und sind kognitiver Art (Meyer und Scott 1992; Senge 2006). Organisationen sind laut NI das Ergebnis von Rationalisierungsprozessen und damit Mittel zur effizienten Koordination von Handlungen, zugleich sind sie aber als kulturelles Produkt Einflüssen aus der Umwelt ausgesetzt (Walgenbach und Meyer 2008). Dies bedeutet, dass Organisationen als Systeme von unterschiedlichen Rationalitätsvorstellungen geprägt werden, die entsprechend in der Gesellschaft verankert sind. Der NI ist eine multikausale und mulikontextuelle Organisationstheorie, die es ermöglicht, neben Performanz auch Rolle, Funktion und Selbstverständnis von Intermediären und Erwartungen an diese Akteure aus der Umwelt in Bezug zueinander zu stellen.

Insbesondere bei nicht rein rational erklärbaren Phänomenen bietet der NI alternative Erklärungsansätze. Meyer und Rowan (1977) zeigen, dass formale Strukturen nicht zwingend die technisch effizientesten Lösungen widerspiegeln, sondern diese sich auch aus institutionalisierten Kontexten, in dem Organisationen eingebettet sind, entwickeln können. Dies bedeutet, dass aus der Umwelt Vorstellungen und Erwartungen an die Organisation herangetragen werden, wie ein Ziel zu realisieren sei. Aus diesen Gründen eignet sich der NI zur Beleuchtung der noch zu erklärenden Phänomene.

Mit dem NI lassen sich Intermediäre in das komplexe Wirkungsgefüge von Hochschulen, Absolventen und Arbeitgebern einbetten: es können zum einen mittels der Erwartungen

der unterschiedlichen Akteursgruppen – die den Rollen in der vorliegenden Forschungsarbeit entsprechen – die Ausgestaltung dieser Organisationsformen und damit ihre Unterschiedlichkeit erklärt werden. Zum anderen können mit Mechanismen, die der NI beschreibt, die noch ungeklärten Phänomene, die im Rahmen dieser Arbeit aufgetreten sind, dargestellt werden.

Erste Hinweise, dass die Existenz der Intermediäre durch den NI erklärt werden kann, finden sich bereits in einer der ersten Schriften zum NI. Meyer und Rowan (1977) beschreiben die Institutionalisierung von Personaldienstleistungen im Allgemeinen folgendermaßen:

"The myths of personnel services, for example, not only account for the rationality of employment practices but also indicate that personnel services are valuable to an organization. Employees, applicants, managers, trustees and governmental agencies are predisposed to trust the hiring practices of organizations that follow legitimated procedures - such as equal opportunity programs, or personality testing - and they are more willing to participate in or to fund such organizations." (Meyer und Rowan 1977, S. 349)

Anknüpfend an diesen Beitrag sollen Intermediäre und deren Leistungen kritisch beleuchtet werden. Im Fokus stehen dabei die Fragen, warum sich Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen entwickelt haben und inwieweit bereits eine Institutionalisierung dieser Akteure bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen stattgefunden hat. Ob es sich bei den Intermediären und deren Dienstleistungen bereits um normierende Mythen wie von Meyer und Rowan 1977 beschrieben handelt, wird abschließend thematisiert.

Zunächst werden die für die vorliegende Arbeit wichtigen Annahmen des Neoinstitutionalismus dargestellt. Anschließend werden diese in den Kontext der Intermediäre überführt und zur Erklärung der offenen Fragestellungen herangezogen.

5.1.3.1 Grundannahmen des Neoinstitutionalismus

Da es sich beim NI nicht um eine Theorie, sondern vielmehr um einen Ansatz, unter dem unterschiedlichste Vertreter zusammengefasst werden (Scott 2009), handelt, wird hier lediglich auf die für die vorliegende Arbeit relevanten Erklärungsansätze des NI eingegangen.

Institutionen können folgendermaßen definiert werden: "Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life" (Scott 2009, S. 48). Sie sind damit als soziale Kognitionen mit sinnstiftender, regulierender und normierender

Wirkung zu verstehen: Rollendefinitionen bilden Erwartungsstrukturen ab und haben legitimierende Wirkung (Scott 1992). Institutionalisierung erfolgt dabei durch organisationale, soziale und psychologische Prozesse (Meyer und Scott 1992). Zudem gewährleisten Institutionen Stabilität und stiften Ordnung, zugleich sind sie jedoch veränderbar (Scott 2009; Tolbert und Zucker 1996). Kognitionen sind im NI als extern zu verstehen, d.h. Kognitionen werden sozial konstruiert. Laut Scott (2009) wird dieses soziale Wissen über Kultur, soziale Strukturen und Routinen weitergeben und manifestieren sich in Institutionen. So lassen sich soziale Erwartungen, Rollen und Selbstbild, die im Fragebogen erhoben wurden, im NI als Kognitionen einordnen (Scott 2009; Klatetzki 2006). Aus einer mikroperspektivischen Betrachtung ist Institutionalisierung als ein kognitiver Prozess und Organisationen damit als kollektiv konstruierte Kognitionen zu verstehen (Klatetzki 2006). Hier können die kognitionspsychologischen Überlegungen aus Kapitel 5.1 als kollektive Kognitionen einfließen.

Makroperspektivisch betrachtet sind Organisationen im Austausch mit ihrer Umwelt und reflektieren diese (Meyer und Rowan 1977). So nehmen Intermediäre Erwartungen aus ihrer Umwelt wahr und versuchen, ihre Leistungen an diesen auszurichten. Strukturierungs- und Homogenisierungsprozesse sind zugleich Bemühungen von Organisationen, auf Unsicherheiten aus der Umwelt zu reagieren (DiMaggio und Powell 1983). Werden in der Umwelt erfolgreiche Konzepte wahrgenommen, werden diese von Organisationen übernommen. Diese als Isomorphismus bezeichneten Prozesse führen zu einer Angleichung von Strukturen. Das Phänomen der strukturellen Angleichung erfolgt durch mimetische Prozesse, normativen Druck oder Zwang (DiMaggio und Powell 1983). Es entstehen sog. organisationale Felder. DiMaggio und Powell beschreiben, dass ein organisationales Feld das Ergebnis von einer Anzahl von Organisationen sei, die auftreten und sich strukturieren und sich so angleichen und etablieren. Neue Organisationen, die in dieses Feld eintreten, übernehmen diese Strukturen (DiMaggio und Powell 1983). Bei der Übernahme von vorhandenen Strukturen und Konzepten können die institutionalisierten Erwartungen von Anspruchsgruppen von den tatsächlichen formalen Strukturen entkoppelt und Legitimitätsfassaden aufgebaut werden, sodass nach außen hin der Eindruck entsteht, dass die Organisation die institutionalisierten Erwartungen erfüllt (Meyer und Rowan 1977).

Auch kann mittels des NI die Akzeptanz von Organisationen oder Praktiken erklärt werden: Die Anwendung von externen institutionalisierten strukturstiftenden Elementen bzw.

Praktiken hat legitimierenden Charakter. Legitimierte Strukturen erhalten leichtere Zugänglichkeit zu Ressourcen, erfahren Wettbewerbsvorteile und erhöhen so ihre Überlebenschancen (Meyer und Rowan 1977; Walgenbach und Meyer 2008).

Zusätzlich kann mit dem NI der Grad der gesellschaftlichen Anerkennung einer Organisation erläutert und damit die Intermediäre in den von Tolbert und Zucker (1996) beschriebenen Institutionalierungsprozesse eingeordnet werden (Meyer und Rowan 1977; Tolbert und Zucker 1996; Senge 2006).

5.1.3.2 Intermediäre als neue Organisationsform zur Reduktion von Unsicherheit

Die Frage nach der Entstehung von Intermediären lässt sich mit den Grundannahmen des NI gut beschreiben. Wie DiMaggio und Powell (1983) erläutern, entstehen Institutionen in durch Unsicherheit geprägten Situationen häufig durch Implementierung von erfolgreichen Konzepten aus der Umwelt. Diese Prozesse lassen sich aufgrund der in Kapitel 2.4.2 ausführlich dargestellten Entstehung von Intermediären gut nachzeichnen: Alle Intermediärsformen scheinen demnach als Reaktion auf Probleme auf dem Arbeitsmarkt oder im Aus- bzw. Weiterbildungssystem entstanden zu sein und sich an Modellen aus dem angloamerikanischen Raum orientiert zu haben.

In der Literatur wird immer wieder ausführlich dargestellt, wie stark sich der Arbeitsmarkt und damit die Anforderungen an Arbeitgeber verändert haben bzw. sich in ständiger Veränderung befinden (Hall und Chandler 2005; Benner et al. 2007; Tomlinson et al. 2018). Dadurch entstanden die Konzepte der „protean career“ bzw. „protean worker“ oder der „boundaryless career“ (Hall 1996; Arthur und Rousseau 1996), die in gewisser Weise einer Erwartungshaltung der Arbeitgeber an die Arbeitnehmer entsprechen. Dieser Wandel hat im Rahmen des Bologna-Prozesses auch Auswirkungen auf das Hochschulsystem, an die die Erwartung herangetragen wird die Employability der Absolventen sicher zu stellen (Glauser 2016). Wenig thematisiert wird im Vergleich, welche Konsequenzen diese neuen Kompetenzanforderungen für Arbeitgeber haben. Es wird aber in der Literatur immer wieder deutlich, dass die stark veränderte Arbeitswelt für alle Beteiligtengruppen stark durch eine zunehmende Komplexität und schwer einschätzbaren Unsicherheiten geprägt ist (Kazis 2004). Darauf aufbauend wird argumentiert, dass Intermediäre sich in diesem Kontext als neue Organisationsform entwickelt haben, um mit ihren spezifischen Angeboten diese Unsicherheiten zu reduzieren (Benner 2003).

Dies kann so interpretiert werden, dass sich als Reaktion auf diese Unsicherheiten unterschiedlichste Intermediärstypen durch Rationalisierungsprozesse, aber auch durch die Übernahme von bestehenden Strukturen herausgebildet haben. Beim Employability-Entwicklungsprozess von Hochschulabsolventen scheinen vorrangig Career Services als neue Organisationsform eine wichtige Rolle zu spielen. Sie kommen damit innerhalb der Hochschulen der Funktion der Employability-Entwicklung nach und erfüllen so Forderungen aus Gesellschaft und Wirtschaft. Andere Intermediäre wie die Berufsberater und Karrierecoaches verfügen über ähnliche Leistungsangebote, vor allem im Bereich der Information und Beratung. Diese Intermediäre richten sich an die Absolventen bzw. Arbeitnehmer meist nach erfolgtem Berufseinstieg. Karriereberatung ist nicht nur für Absolventen und Berufsanfänger wichtig, sondern richtet sich auch an Arbeitnehmer, um Schwierigkeiten bei der Karriereplanung zu erkennen und Strategien zu entwickeln, damit umzugehen. Zudem können beratende Maßnahmen aufzeigen, welche Fähigkeiten es sinnvoll ist zu erwerben, um bei Bedarf alternative Karrierepläne umsetzen zu können. Weiterhin können beratende Maßnahmen die Selbstwirksamkeit und das Selbstvertrauen der Arbeitnehmer steigern (Mishra und McDonald 2017). Zudem bieten einige Intermediäre die Möglichkeit, Absolventen und Arbeitnehmer mit neuen Karrieremöglichkeiten und Arbeitgebern in Kontakt zu bringen. Diese Maßnahmen ermöglichen Absolventen und Berufstätigen damit Orientierung und Unterstützung auf einem komplexen Arbeitsmarkt, der den Anspruch an sie richtet, sich über das gesamte Berufsleben hinweg weiterzubilden und weiterzuentwickeln. Diese Aspekte der Unterstützung und Unsicherheitsreduzierung wirken auf die von Hirschi (2012) beschriebenen Karriere-Ressourcen und führen über einen Karriere-Management-Prozess zu einer gesteigerten Employability.

Für Arbeitgeber bietet die Inanspruchnahme von Intermediären nicht nur die Möglichkeit, Kosten einzusparen, sondern auch Unsicherheiten zu reduzieren (Föhr 1995). Unter der Annahme, dass Intermediäre über einen Informationsvorsprung in Form einer spezifischen Expertise oder Zugang zu einem bestimmten Bewerberfeld verfügen, können sie dazu beitragen, dass Stellen schneller und besser besetzt werden können als durch herkömmliche Rekrutierungsprozesse (Rohde 1992). Rohde (1992) weist zudem darauf hin, dass durch Intermediäre und deren Objektivität oftmals Bewerber und deren Passung zur Stelle bzw. zum Unternehmen besser beurteilen können und so bessere Ergebnisse bei der Stellenbesetzungen erzielt werden. Zudem kann bei Besetzungsschwierigkeiten die Verantwortung auf den Intermediär abgewälzt werden (Föhr 1995).

Aus Sicht des NI können Intermediäre und deren Existenz also so erklärt werden, dass Intermediäre durch von DiMaggio und Powell beschriebene mimetischen Prozesse anhand von Vorgängermodellen, zumeist aus dem angloamerikanischen Raum, entstanden sind, und so eine Vielzahl von Unsicherheiten auf dem Arbeitsmarkt reduziert werden können. Intermediäre dienen sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern der Risikominimierung, indem sie Informationsasymmetrien ausgleichen (DiMaggio und Powell 1983; Hasse und Krücken 2015; Benner 2003).

5.1.3.3 Der Institutionalisierungsprozess und institutionelle Arbeit

Ebenso wichtig wie die Entstehung von Intermediären ist für die vorliegende Arbeit die institutionelle Weiterentwicklung dieser Akteure und damit deren Akzeptanz. In Kapitel 4.3.5 wird dargestellt, dass die Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber unterschiedlich stark verankert sind und die Rolle und Funktion von Intermediären oft unklar bleibt (Phänomen 3). Während die Career Services und die Öffentlichen Intermediäre an der Schnittstelle Studium-Beruf im Vergleich relativ bekannt sind, sind andere Dienstleister wie Internetbasierte Intermediäre weniger stark verankert. Dies ist insofern verwunderlich, da die Absolventen angeben, Intermediäre wie Online-Stellenbörsen, Online-Recruiting-Plattformen oder Soziale Medien bei der Stellensuche und zur Informationsgewinnung über Arbeitgeber teilweise zu nutzen, während die Angebote der Agentur für Arbeit wesentlich weniger genutzt werden (vgl. Tabelle 22). Diese Diskrepanz lässt sich damit erklären, dass bei der Verankerung der Intermediäre im vorliegenden Wirkungsgefüge zwischen Bekanntheit und Akzeptanz unterschieden werden muss. Die Agentur für Arbeit als traditioneller Intermediär ist vermutlich bei den Absolventen bekannt, wird aber als nicht sehr kompetent und problembehaftet wahrgenommen.

Mittels des NI kann dieses in Phänomen 3 beschriebene Ergebnis wie folgt erklärt werden:

Die Verankerung der Intermediäre im Beziehungsgeflecht Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber wird als Institutionalisierung verstanden. Meyer und Rowan definieren Institutionalisierung folgendermaßen: "Institutionalization involves the process by which social processes, obligations or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action." (Meyer und Rowan 1977, S. 341). Institutionalisierung ist damit nicht nur ein Zustand, sondern ein länger andauernder Prozess, bei dem soziale Rollen geformt werden. Tolbert und Zucker (1996) zeigen auf, dass der Institutionalisierungsprozess drei Phasen umfasst:

- **Habitualisierungsphase:** in dieser vorinstitutionalisierten Phase werden neue Konzepte/Lösungsstrategien entwickelt, die nur begrenzt anerkannt bzw. verwendet werden. Die Institutionalisierungsprozesse dieser Konzepte verlaufen unabhängig voneinander. Konzepte in dieser Phase verfügen nur über eine kurze Lebensdauer und die Anwender sind eher homogen. Es lassen sich Imitationseffekte erkennen.
- **Objektivationsphase:** diese semiinstitutionalisierten Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass die Konzepte auf andere Bereiche übertragen werden und ein Konsens über deren Nutzen angestrebt wird. In dieser Phase weisen die Konzepte eine längere Lebensdauer auf und werden von immer heterogeneren Akteuren angewandt. Die Zwecke reichen von Imitation bis zur Umsetzung von Normen.
- **Sedimentationsphase:** das Konzept hat sich über lange Zeit in verschiedensten Kontexten bewiesen und hat normativen Charakter. Konzepte auf dieser Stufe werden von Generation zu Generation weitergegeben. In dieser Phase führen jedoch die entwickelten Konzepte oft nur noch zu mittelmäßigen Lösungen und werden bei längerem Fortbestehen durch neuere, erfolgsversprechende Konzepte ersetzt.

Hinsichtlich der Verankerung von Intermediären im dargestellten Beziehungsgeflecht kann dies bedeuten, dass Öffentliche Intermediäre als traditioneller Intermediär sich bereits in der Sedimentationsphase befindet, d.h. bereits anerkannt und damit den Studierenden bekannt ist. Dies würde auch die Einschätzungen der Befragten erklären, die die Öffentlichen Intermediäre als bürokratisch empfinden. Internetbasierte Intermediäre lassen sich am ehesten der Habitualisierungsphase zuordnen. D.h. sie werden zwar verstärkt genutzt, haben aber noch nicht normativen Charakter erreicht und sind damit noch nicht institutionalisiert. Aus der Vorstudie ist zudem bekannt, dass es sich bei Internetbasierten Intermediären um ein sehr vielfältiges Feld handelt, das Lebenslaufdatenbanken, Online-Netzwerke und viele andere Tools umfasst. Dies erklärt auch die Problematik, dass die Intermediäre den Wettbewerb als kritisch empfinden und die Absolventen und Arbeitgeber die Professionalität und Qualität dieser Dienstleister in Frage stellen, da noch keine Qualitätsstandards ausgebildet sind und die Lösungen zum Teil noch fehleranfällig sind. Career Services, aber auch andere Intermediäre wie Arbeitsvermittelnde und Personalberatende Intermediäre sowie Berufsberater und Karrierecoaches lassen sich vermutlich der Objektivationsphase zuordnen. D.h. dass die bereits existierenden Konzepte wie Berufsberatung und Vermittlung aufgegriffen werden und in neuem Zusammenhang angeboten werden – z.B. für die Zielgruppe der qualifizierten Berufe.

Die Einordnung der Intermediäre in den Institutionalisierungsprozess kann erklären, warum die Rollenbilder und Akzeptanz der Intermediäre relativ vage ausgeprägt sind: Die meisten Intermediäre haben sich noch nicht langfristig in unterschiedlichen Kontexten bewährt und es gibt damit noch keine allgemeingültigen Rollenbilder, mit denen entsprechende Normen und Erwartungen verknüpft werden. Welche Prozesse zur Entstehung

und Verankerung neuer Institutionen bzw. Beibehaltung und Veränderung bestehender Institutionen notwendig sind, beschreiben Lawrence und Suddaby (2013) anhand des Konzepts der institutionellen Arbeit („institutional work“). Institutionelle Arbeit durchläuft demnach drei Lebensphasen einer Organisation: „Creating Institutions“, „Maintaining Institutions“ und „Disrupting Institutions“.

Bei der Implementierung neuer Institutionen („Creating Institutions“) spielen laut Lawrence und Suddaby (2013) regulative, normative und kognitive Aspekte eine wesentliche Rolle. So werden in dieser Phase Unterstützer für die entsprechenden Praktiken gewonnen, Regelsysteme entwickelt, aus denen Status und Identitäten abgeleitet werden, sowie normative Netzwerke als Zusammenschluss geformt. Dies bedeutet also, dass neue Bewertungssysteme erarbeitet werden.

Beim Erhalt von Institutionen („Maintaining Institutions“) gehen Lawrence und Suddaby (2013) bereits von der Existenz von automatischen Kontrollmechanismen aus, die wiederum durch regulative, normative und kognitive Prozesse aktiv abgesichert, reproduziert oder umgestaltet werden. Hier werden z.B. Norm- und Regelsysteme zur Unterstützung von Institutionen eingerichtet bzw. angepasst, Monitoring- und Auditprozesse gestaltet und Mythenbildung betrieben, um ein allgemeingültiges Verständnis der Praktiken zu erwirken. In dieser Phase treten oftmals Entkopplungen von institutionellen Praktiken auf. Auf die Phänomene der Mythenbildung und der Entkopplung wird in Kapitel 5.1.3.5 explizit eingegangen.

Bei der „Disrupting Institutions“ handelt es sich um Prozesse der Deinstitutionalisierung. Diese seien hier nur zur Vollständigkeit erwähnt, spielen aber für die vorliegende Arbeit im Moment keine Rolle, da davon ausgegangen wird, dass die Intermediäre sich vor allem in der Implementierungs- und Absicherungsphase der institutionellen Arbeit befinden (Lawrence und Suddaby 2013).

Mittels der Betrachtung des Institutionalisierungsprozesses nach Tolbert und Zucker (1996) und dem Konzept der institutionellen Arbeit von Lawrence und Suddaby (2013) können also die wenig ausgebildeten Vorstellungen von Rolle und Funktion von Intermediären sowie die Thematik einer noch nicht erfolgten endgültigen Positionierung der Intermediäre im Wirkungsgefüge Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber theoretisch erklärt werden.

5.1.3.4 Unterschiede bei Intermediären: Vergleich von institutionellem Sektor und technischem Sektor

Neben den unterschiedlichen Institutionalisierungsgraden gibt der NI eine Erklärung für die Unterschiedlichkeit von Intermediären aufgrund des Kontexts, dem sie angehören. Das vorliegende Forschungsvorhaben versucht, unterschiedliche Arten von Intermediären beim Employability-Entwicklungsprozess von Hochschulabsolventen zu vergleichen. Dabei werden im theoretischen Teil der Arbeit drei Intermediärstypen unterschieden – Öffentliche Intermediäre, Privatwirtschaftliche Intermediäre und Initiativen an Hochschulen. Es stellt sich hier die Frage, ob unterschiedliche institutionelle Kontexte Erklärungen für die unklare Positionierung von Intermediären ermöglichen (Phänomen 3).

Meyer und seine Kollegen unterscheiden zwischen technischen und institutionellen Umwelten. Organisationen aus dem institutionellen Sektor sind wenig durch Effizienz gekennzeichnet, da sie sich in keinem direkten Wettbewerb befinden und es keine allgemein gültigen Kriterien zur Bestimmung ihrer Effizienz gibt. Vielmehr sichern sich diese Institutionen durch Rückhalt aus der Gesellschaft in Form von Legitimität. Im technischen Sektor werden Effizienz- und Wettbewerbsaspekten eine große Bedeutung zugemessen (Meyer et al. 1992). Organisationen aus diesem Sektor erhalten Ressourcen durch vergleichbare Effizienzmessungen. Die privatwirtschaftlichen Intermediäre, denen insbesondere die Arbeitsvermittelnden und Personalberatenden, aber auch die Internetbasierten Intermediäre und die Berufsberater und Karrierecoaches zuzuordnen sind, sind unter diesen Gesichtspunkten als technische Institutionen zu verstehen, da sie als privatwirtschaftliche Intermediäre stärker an wirtschaftlichen Erfolgsmaßen gemessen werden können. Sie unterscheiden sich demnach grundsätzlich von den Öffentlichen Intermediären und auch den Initiativen an Hochschulen, also den Career Services, die laut der Logik von Meyer und Scott dem institutionellen Sektor zugehörig sind (Meyer und Scott 1992; Hasse und Krücken 2015). Es scheinen jedoch wie erläutert auch Mischformen vorzuliegen, z.B. Career Services, die stark wirtschaftlich orientiert arbeiten oder Internetbasierte Intermediäre, die aus dem öffentlichen Bereich stammen können.

Betrachtet man mit dieser Unterscheidung die Einschätzung über die jeweilige Position der Intermediäre im Wirkungsgefüge (vgl. Kapitel 4.3.3.5.4), kann dies wie folgt interpretiert werden: Die Intermediäre, die aufgrund ihrer Ausrichtung eher dem technischen Sektor zugeordnet werden können, empfinden sich stärker im Wettbewerb stehend mit anderen Konkurrenten und verfolgen im Vergleich wesentlich häufiger als die übrigen Intermediäre das Ziel der Umsatzsteigerung. Zudem haben sie den eigenen Angaben

nach ein sehr viel klareres Aufgabenspektrum – sie verfügen also über eindeutig erkennbare Strukturen. Career Services und Öffentliche Intermediäre geben an, dass sie sich vergleichsweise wenig in einer Konkurrenzsituation mit anderen Intermediären sehen und das Ziel der Umsatzsteigerung eher eine untergeordnete Rolle spielt. Während bei Career Services das Aufgabenspektrum noch recht unklar zu sein scheint, verfügen die Öffentlichen Intermediäre über ein klar definiertes Aufgabenspektrum, was sich vermutlich aber eher aufgrund der langen Historie dieses Intermediärs in der Existenz von Gesetzen und Normen – also einer bereits vollzogenen Institutionalisierung – erklären lässt als durch eine starke Zielorientierung.

Ein Konzept aus dem NI, mit dem sich strukturelle Ähnlichkeiten erklären lassen, ist das des organisationalen Feldes, also eine Aggregation aller Akteuren, die eine Institution mit beeinflussen (DiMaggio und Powell 1983). Es kann davon ausgegangen werden, dass die sieben identifizierten Intermediärstypen Arbeitsvermittelnde Intermediäre, Berufsberatende Intermediäre, Career Services, Internetbasierte Intermediäre und Öffentlich Intermediäre sowie Berufsberater und Karrierecoaches und Finanzdienstleister aufgrund ähnlicher Dienstleistungen jeweils ein organisationales Feld darstellen. Die organisationalen Felder erklären eine Ähnlichkeit der Intermediäre in ihren Dienstleistungen und ihren Strukturen. Diese strukturelle Gleichheit der Intermediäre ist allerdings weniger interessant für die vorliegende Forschungsarbeit, bei der vielmehr die Unterschiede zwischen den jeweiligen Intermediären von Interesse sind.

Somit kann gezeigt werden, dass sich die Intermediäre mit einer Charakterisierung nach Art der Umwelt, in der sie sich befinden, durchaus in ihrer Struktur und ihrer Zielsetzung, z.B. durch Effizienz- und Arbeitgeberorientierung, zu unterscheiden scheinen. Betrachtet man die Unklarheiten zu Rolle und Funktion, lässt sich aber erkennen, dass in beiden Umwelten gleichermaßen die Gefahr von Unklarheiten von Rolle und Funktion herrscht und die Orientierung an technischen Strukturen nicht der alleinige Schlüssel zum Erfolg zum Verständnis von Intermediären sein kann. Es scheint deshalb noch weitere Mechanismen zu geben, die die Wahrnehmung von Intermediären beeinflussen.

5.1.3.5 Mythenbildung bei Intermediären

Das weiter oben dargestellte Beispiel von Meyer und Rowan (1977) zu den Mythen um Personaldienstleister lässt vermuten, dass Intermediäre nur aufgrund solcher Mythen existieren und diese Mythen dazu führen, dass Intermediäre genutzt werden, ohne dass sie als besonders kompetent empfunden werden. Diese Lesart des NI entspricht dem Phänomen 2. Meyer und Rowan (1977) thematisieren in diesem Zusammenhang, wie

Organisationen, deren Leistungen schwer quantifizierbar sind, auf das Vertrauen von internen und externen Akteuren angewiesen sind, um Legitimation zu erhalten. Diese Legitimation ist aber zum Erhalt von Ressourcen und für das Fortbestehen der Organisation von immenser Bedeutung (Walgenbach und Meyer 2008) und die Legitimität von Intermediären soll auch an anderer Stelle auch explizit noch diskutiert werden (vgl. Kapitel 5.1.3.7). Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen bieten oft Leistungen, deren Output schwer quantifizierbar ist, weshalb die vorliegende Arbeit auch darauf verzichtet hat, Performanzdaten zu erheben und zu vergleichen. Dies begründet sich vor allem in den schwer zu messenden Faktoren Dienstleistungsqualität und Ergebnissen von Employability-Entwicklung. Bringt man den in Kapitel 5.1.3.3 betrachteten Institutionalisierungsprozess mit dem Phänomen der Mythenbildung zusammen, sind Mythen wahrscheinlich erst auf der Stufe der Sedimentationsphase vollständig ausgebildet und haben Normen, die nicht weiter hinterfragt werden, geformt. Diese Mythen greifen aber laut dem Konzept der institutionellen Arbeit von Lawrence und Suddaby (2013) erst, wenn bereits eine gewisse Ausbildung von Regeln und Normen erfolgt ist. Diese regelbildenden Elemente aus dem Institutionalisierungsprozess scheinen bei den meisten Intermediären noch zu fehlen, da sich diese wie in Kapitel 5.1.3.3 darstellt in der Habituisierungsphase befinden.

Mythen haben einerseits positive Effekte: sie geben ein Bewertungs- und Kontrollmuster vor und führen so zu Vertrauen und stabilen Systemen (Walgenbach und Meyer 2008). Im Falle, dass diese Mythen nicht entsprechend ausgebildet sind, hat dies für die Intermediäre zur Folge, dass Intermediäre stark daran arbeiten müssen, Vertrauen in ihre Leistungen herzustellen. Durch institutionelle Arbeit sollte neben Effizienzkriterien durch formalisierte Methoden, Standardisierungen oder Evaluationen eine „positive Mythenbildung“ oder Ritualisierung erfolgen. Dies führt sowohl intern als auch extern zu Plausibilisierung, Legitimität und wahrgenommener Professionalität (Meyer und Rowan 1992). Laut Scott (1992) können professionelle Gruppen als Mythenträger agieren. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen auf, dass alle Intermediärstypen eine Steigerung der Bekanntheit anstreben – also an der Außenwirkung ihres Images und ihrer Dienstleistungen arbeiten.

Zum anderen liegt genau in der Mythenbildung eine große Gefahr für Intermediäre: Wenn die Fassade von der tatsächlichen Wirksamkeit der Leistungen entkoppelt wird, entstehen Rationalitätsmythen (Meyer und Rowan 1992). Solche Rationalitätsmythen und eine Entkopplung von tatsächlichen Aktivitäten mit den Anforderungen an Intermediäre entstehen, wenn die Erwartungen an die Organisationen nicht gleichermaßen in

die bestehenden Strukturen übersetzt werden können, dennoch aber die Strukturen oder Techniken zur Aufrechterhaltung von Legitimität angewendet werden (Meyer und Rowan 1992). Diese Gefahr besteht vor allem dann, wenn unterschiedliche und sich widersprechende Erwartungshaltungen von intern oder extern an eine Organisation herangetragen werden (Zucker 1977; Hasse und Krücken 2015). Nehmen also Intermediäre aus der Umwelt widersprüchliche Erwartungshaltungen an sie wahr und versuchen, diesen gleichzeitig zu entsprechen, kann es sein, dass eine lose Kopplung oder sogar Entkopplung der institutionalisierten Vorgaben und der tatsächlichen Aktivitäten geschieht. Diese Gefahr scheint insbesondere bei den Career Services vorzuliegen, die sich den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit verstärkt in der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion zwischen Absolventen, Arbeitgebern und auch den Hochschulen wiederfinden und sich demnach mit sehr breiten Erwartungen konfrontiert fühlen. Öffentliche Intermediäre scheinen mit einem negativen Mythos umgeben zu sein, da sie über ein sehr schlechtes Image verfügen, auch wenn einige Vertreter der Arbeitgeber sogar äußern, dass auch qualitativ hochwertige Arbeit von Mitarbeitern der Agentur für Arbeit geleistet wird (vgl. 4.3.3.3.3).

In dem Moment, in dem die Leistungen von Intermediären als erfolglos erscheinen, verlieren sie ihren Mythos und damit ihren Existenzanspruch (Meyer und Rowan 1992). Mythenbildung ist somit also für die Legitimierung von Institutionen zugleich notwendig, birgt aber die Gefahr, dass Mythen aufgedeckt werden und damit die Wirksamkeit und Legitimität der Intermediäre in Frage gestellt werden.

5.1.3.6 Career Services unter neoinstitutionalistischer Betrachtungsweise

Career Services scheinen laut der Analyse eine besondere Rolle und Funktion bei der Employability-Entwicklung einzunehmen (Phänomen 4). Insbesondere die Einbettung dieser Intermediäre in den Hochschulkontext ist aus Sicht des NI hier interessant, da diese laut Meyer und Rowan (1977) eine Umwelt bieten, in der sich institutionelle Legitimierungsprozesse durch Umwelterwartungen besonders häufig beobachten lassen. Der Hochschulkontext ist aufgrund seiner Multikontextualität besonders von unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Anforderungen geprägt: Neben der klassischen Aufgabe der Lehre und Forschung sollen moderne Hochschulen sich in ihrer Organisationsstruktur wandeln und ökonomisiert werden (Hasse und Krücken 2015; Glauser 2016). Auch die Erwartung der Employability-Entwicklung durch Hochschulen kann als zur Kernaufgabe der Hochschulen widersprüchlich verstanden werden. In diesem Span-

nungsfeld bewegen sich Career Services mit der Aufgabe, Studierende bei der Employability-Entwicklung zu unterstützen, Schnittstelle zur Wirtschaft zu sein und immer mehr auch ein Instrument zur Positionierung der Hochschule in Hochschulrankings zu sein und können auf die Reputation einer Hochschule Auswirkungen haben (Hirschi 2010b; Dey und Cruzvergara 2014).

Anknüpfend an Meyer und Rowan (1977) könnten Career Services unter dem Verdacht stehen, nur institutionalisierte Mythen zu sein, mit denen Hochschulen dem Anspruch gerecht zu werden versuchen, ihre Absolventen für den Arbeitsmarkt entsprechend vorzubereiten. Das Ziel der Employability-Entwicklung, das im Bologna-Prozess formuliert wurde und die Empfehlung der Hochschulrektorenkonferenz (Hochschulrektorenkonferenz 2011) könnte somit einen normativen Druck oder Zwang auf die Hochschulen ausüben, entsprechende Einrichtungen zu kopieren, ohne dass dieser eine tatsächliche Funktion zugesprochen wird, lediglich um den Erwartungen aus der Umwelt zu entsprechen. In diesen Interpretationsrahmen passt die Situation, dass Career Services sich über Schwierigkeiten in der finanziellen und personellen Ausstattung beschweren. Career Services würden demnach von den Hochschulen als reine Lippenbekenntnisse gesehen werden und nicht mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet. Dazu passen auch die Untersuchungsergebnisse, dass Career Services so unterschiedlich kompetent wahrgenommen werden und noch keinen festen Platz im Wirkungsgefüge gefunden haben. Die unterschiedliche Mythisierung der Career Services an Hochschulen kann erklären, warum an manchen Hochschulen Career Services mit einem klaren Auftrag seitens der Hochschulleitungen beauftragt werden, ein entsprechendes Angebot zur Employability-Entwicklung zu erarbeiten, während an anderen Hochschulen die Einrichtung an sich als Beitrag an der Employability-Entwicklung gesehen wird und die Hochschulleitung keine klaren Anforderungen oder Zielvorgaben an die Career Services stellt. Dazu passt auch eine Anmerkung eines Befragten aus der Gruppe der Career-Service: „(...) da ist der permanente Kampf um finanzielle Mittel zur Sicherung der Angebote und auch die kritische Distanz einiger Professoren zum Thema Berufseinstieg. Wobei letzteres schon deutlich verbessert werden konnte und auch beim Punkt finanzielle Absicherung des Career Service der Wille der Hochschulleitung deutlich gestiegen ist, sich für das Thema Berufseinstieg zu engagieren. Allerdings ist m.E. noch nicht ganz klar beweisbar, welchen Nutzen die Hochschulen - jenseits ihrer Verantwortung gegenüber den Studierenden - aus diesem Engagement ziehen können. Meine Vermutung ist, dass sich dieser Nutzen erst in einigen Jahren zeigen wird (...).“

Career Services sind aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion zudem zwischen zwei Umwelten angesiedelt – der eher technisch orientierten Wirtschaft und der eher institutionellen

Hochschule (Meyer et al. 1992). Meyer und seine Kollegen (1992) beschreiben, dass sich Intermediäre an ihre Umwelten versuchen anzupassen. Hier stellt sich die Frage, in welche Richtung sich die Career Services orientieren – versuchen sie, sich eher an den technischen Rahmenbedingungen der Wirtschaft auszurichten oder orientieren sie sich an den Strukturen im Hochschulbereich? Dieses Spannungsverhältnis, in dem sich Career Services befinden, mag dazu beitragen, dass die Career Services bisher noch keine einheitliche Position an der Schnittstelle Studium-Beruf gefunden haben. Diese Positionierung ist erschwert durch einen andauernden Diskurs um die Funktion und Position von Hochschulen bei der Vermittlung von Employability, bei dem Hochschulen bzw. insbesondere Universitäten darüber diskutieren, ob sie eine praxisorientierte Ausbildung oder eine wissenschaftliche Ausrichtung des Studiums verfolgen (Jorzik 1996; Schubarth 2013). Somit stehen Career Services in Zusammenhang mit einem weiteren Thema, das in der Hochschullandschaft kontrovers diskutiert wird: Die Career Services bringen in ihrer Schnittstellenfunktion mit Zugang zum Humankapital durchaus das Risiko einer finanziellen Abhängigkeit und einer Unfreiheit in der Lehre mit sich. Damit bewegen sich die Hochschulen ein Stück weit in Richtung "vermarktete Universität" (Jörns 2002, S. 269). Diese Unklarheiten in der Umwelt und die zum Teil unterschiedlichen Erwartungshaltungen unterschiedlicher Akteure mag es für Career Services umso schwerer gestalten, eine einheitliche Position zu finden und dementsprechend das Profil zu gestalten. Die Haltung der Hochschulleitungen, der Fachbereiche oder auch der Mitarbeiter der Career Services zu diesen Streitpunkten führt vermutlich als Konsequenz zu einer großen Heterogenität der Career Services, wie auch aus den Daten der Analyse hervorgeht.

Wie dargestellt kann unter diesen vielseitigen Erwartungshaltungen, die zum Teil auch widersprüchlich sind, davon ausgegangen werden, dass insbesondere bei den Career Services Mythenbildung eine große Rolle spielt. Dies bedeutet für Career Services die Notwendigkeit, ein klares Profil zu entwickeln und so die eigene Position und Leistungen klar zu kommunizieren.

Damit wird auch aus organisationstheoretischer Perspektive nochmals klar, dass die Career Services ein spezieller Intermediär unter den übrigen Intermediären sind, die sich mit anderen Anforderungen aus der Umwelt konfrontiert sind als z.B. Arbeitsvermittelnde und Personalberatende Intermediäre oder auch Karrierecoaches.

5.1.3.7 Legitimität von Intermediären

Wie an unterschiedlichsten Stellen der Arbeit immer wieder klar wird, werden sämtliche Intermediäre von den Arbeitgebern als auch von den Absolventen nicht vollständig akzeptiert und haben auch selbst Schwierigkeiten, klare Positionen einzunehmen. Aus Sicht des NI kann diese mangelnde Akzeptanz neben Hinweisen darauf, dass diese Akteure sich in einem Institutionalisierungsprozess befinden, als Legitimitätsproblem interpretiert werden. Suchmans Definition von Legitimität ist sehr breit ausgelegt und zeigt auf, dass Legitimität sozial konstruiert wird: **“Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions”** (Suchman 1995, S. 574, Hervorhebung im Original).

Eine Organisation gilt damit als legitim, wenn sie gesellschaftlich anerkannte Normen, Werte, Vorstellungen und Definitionen erfüllt. Legitimität wird damit subjektiv hergestellt, allerdings wird Legitimität einer Organisation von außen, quasi objektiv, zugesprochen. Als legitim wird eine Organisation dann wahrgenommen, wenn eine Übereinstimmung zwischen dem Verhalten einer Organisation und den Erwartungen der legitimierenden Gruppe vorliegt (Suchman 1995). Legitimität bedeutet einerseits Klarheit und Nachvollziehbarkeit und ermöglicht einen Interpretationsrahmen, andererseits unterstützt Legitimität die unreflektierte Selbstverständlichkeit („taken for grantedness“) von Institutionen (Zucker 1977; Suchman 1995; Walgenbach und Meyer 2008).

Bei der Betrachtung von Legitimität ist zudem wichtig, dass Legitimierungsprozesse nur erfolgreich sind, wenn in der institutionellen Umwelt bereits ähnliche Sinn- und Wertestrukturen existieren, an denen neue Institutionen anknüpfen können (Suchman 1995; Walgenbach und Meyer 2008).

Im Hinblick auf die Intermediäre können die Untersuchungsergebnisse derart ausgelegt werden, dass die Rolle und Funktion von Intermediären nicht vollständig geklärt ist, dass also noch kein allgemeingültiger Interpretationsrahmen vorliegt. Zudem zeigt sich, dass diese Erwartungen der Anspruchsgruppen von den Intermediären nicht immer erfüllt werden – so kritisieren die befragten Arbeitgeber und Absolventen neben der Unattraktivität der Leistungen die Professionalität und Qualität der Arbeit von Intermediären. Auch dies zeigt, dass die Erwartungshaltungen und die Leistungsangebote sich nicht durchgängig decken zu scheinen. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass bei nahe alle Intermediäre demnach noch nicht vollständig institutionalisiert sind.

Suchman (1995) identifiziert in seiner Arbeit drei unterschiedliche Formen der Legitimität von Organisationen. Die vorangegangene Interpretation von Legitimität als strukturgebendes Element in Form eines Interpretationsrahmens wird demnach als kognitive Legitimität verstanden, bei der Organisationen als Selbstverständlichkeit („taken for grantedness“) verstanden werden. Diese Legitimitätsform ist die am schwersten zu erreichende. Pragmatische Legitimität hingegen kann von Organisationen im direkten Austausch mit den Zielgruppen durch Nutzbarkeitsargumente oder eindeutigen Ergebnissen gesteuert werden und ist relativ leicht herzustellen. Moralische Legitimität bedeutet nach Suchman (1995) die normative Evaluation von Organisationen und deren Aktivitäten. Suchman beschreibt Legitimierung als Prozess, der von pragmatischer über moralische bis hin zur kognitiven Legitimität verläuft. Am Anfang dieser Entwicklung ist Legitimität noch einfach zu manipulieren, mit der Zeit werden die Konstrukte schwieriger zu beeinflussen und subtiler bis hin zu für selbstverständlich gehaltenen und nicht hinterfragten Konstrukten. Wichtig ist im Hinblick auf die aktuelle Situation von Intermediären, dass Legitimierungsprozesse auch im NI als von der zu institutionalisierenden Person als beeinflussbar verstanden werden: Durch direkte und indirekte Einflussnahme können Akteure strategisch auf die Erwartungshaltungen bzw. geteilten Vorstellungssysteme aktiv auf ihre eigenen Legitimierungsprozesse einwirken. Dies kann mittels Plausibilisierungskampagnen z.B. über Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkbildung oder ähnliches geschehen mit dem Ziel, die Interpretationen, Vorstellungen und Erwartungshaltungen der Umwelt zu beeinflussen (Walgenbach und Meyer 2008).

Dies bedeutet, dass Intermediäre Legitimitätsarbeit leisten können, um sich als neue Akteure im Wirkungsgefüge Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber zu platzieren. Diese Möglichkeit bietet wichtige Voraussetzung für praktische Empfehlungen, die in Kapitel 5.5.2 entwickelt werden sollen.

5.1.3.8 Intermediäre als Vorteilsnehmer oder Unterstützer?

Im Hinblick auf die Mythenbildung und Legitimitätsprozesse lässt sich aus Sicht des NI somit die Frage, ob Intermediäre Informationsasymmetrien auf dem Arbeitsmarkt für sich nutzen oder diese schließen, so beantworten, dass vermutlich beides der Fall ist. Durch die Ausbildung des Mythos, ihre Leistungen führten zu besseren Entscheidungen bei der Karriereplanung und Rekrutierung, nutzen sie die Komplexität des Arbeitsmarktes für sich und ihre Existenz und sichern so ihr Überleben bzw. ihren Erfolg. Dennoch ist basierend auf den Annahmen der institutionellen Arbeit (vgl. Kapitel 5.1.3.3) davon auszu-

gehen, dass bevor derartige Mythen wirksam rationalisiert werden, ein gewisser Mehrwert für die Nutzer dieser Angebote erkennbar sein muss, also Unterstützer für die Intermediäre gewonnen und Regeln und Normen geschaffen werden müssen. Dies bedeutet, dass die Leistungen von Intermediären ursprünglich sowohl Arbeitgeber als auch Absolventen bei der Bewältigung von spezifischen Problemen unterstützen und die Aktivitäten einer bestimmten Zielerreichung dienen, um durch Mythenbildung verallgemeinert werden zu können.

Auch bei der Diskussion der Kausalkette, ob Intermediäre aufgrund von Marktasymmetrien existieren oder diese aktiv für sich nutzen zeigt sich, dass die Rolle und Funktion von Intermediären noch nicht ganz klar ist. Vermutlich verfügen diese Akteure in der Tat durch ihre Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion über eine größere Marktmacht als weitläufig angenommen und leisten durch ihre Angebote, wie von Bessy und Chauvin (2013) angenommen, einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung der ökonomischen und sozialen Prozesse im Wirkungsfeld Hochschule – Absolventen – Arbeitgeber.

Mittels der Betrachtung der Intermediäre unter Gesichtspunkten des NI lassen sich die Fragen hinsichtlich Entstehung, Entwicklung und Akzeptanz von Intermediären aus organisationstheoretischer Perspektive weitgehend beantworten. Dennoch ist festzustellen, dass immer noch Fragen, z.B. über die Wirkungen und den Nutzen von Intermediären offen bleiben müssen.

5.2 Diskussion des Employability-Konzepts

Neben der organisationstheoretischen Betrachtung des Untersuchungskontextes im vorhergegangenen Kapitel soll auch das verwendete Konzept der Employability und dabei aufgetretene Fragen diskutiert werden. Laut Meinung der Autorin ist basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit eine kritische Auseinandersetzung mit der Employability von Studierenden im Hochschulkontext, aber auch mit dem Employability-Konzept als solches notwendig.

5.2.1 Employability im Hochschulkontext

Schon Harvey (2010) bemängelt bei der Messung von Employability-Rankings, dass Employability in Hochschulrankings nicht als den Absolventen zugeschriebene Fähigkeit, sondern als ein Indikator für die Ausbildungsleistung der Hochschulen angewendet wird. Employability wird damit als ein Qualitätsaspekt von Hochschulen betrachtet und

kann zu irreführenden und widersprüchlichen Informationen führen (Sumanasiri et al. 2015).

Durch die Implementierung von Career Services wird eine Einrichtung an Hochschulen geschaffen, die für die Employability-Entwicklung zuständig sind (vgl. Kapitel 5.1.3.6). Die Umsetzung dieser Aufgabe durch die Career Services scheint sehr unterschiedlich zu sein, wie die Literatur und die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit übereinstimmend berichten. Ob und wie diese Befähigung für den Berufseinstieg durch die Maßnahmen dieser Serviceeinrichtung wirken, ist bisher schwer zu erfassen. Dies befeuert eine Fassadenbildung wie in Kapitel 5.1.3.55.1.3.6 beschrieben und wirkt somit unter Umständen qualitätsmindernd für diese Angebote. Obgleich die Career Services an sich als gute Idee mit dem Ziel, Absolventen bei ihrem Übergang ins Berufsleben zu unterstützen, ins Leben gerufen worden sind, zeigt sich zum Stand heute ein sehr uneinheitliches Feld dieser Intermediäre. Neben der mangelnden Qualität mancher Angebote besteht die Gefahr der Instrumentalisierung dieser Serviceeinrichtungen. Diese mag vor allem in der durch das durch neoliberale Vorstellungen geprägte Konzept der Employability-Entwicklung liegen, das die Verantwortung für die Beschäftigungsfähigkeit vor allem beim Individuum sieht (Glauser 2016). Um Absolventen wirklich optimal für den Arbeitsmarkt vorzubereiten, ist es sicherlich nicht ausreichend, die Herausforderung der Employability-Entwicklung den Career Services zu übertragen. Alle Angehörigen im Hochschulkontext tragen eine gewisse Verantwortung für diesen Prozess und so muss Employability-Entwicklung weiter und nachhaltiger gestaltet werden.

5.2.2 Employability-Entwicklung als Aufgabe mehrerer Akteure

Das der Arbeit zugrunde liegende mehrdimensionale Konzept der Employability von Fugate et al. (2004) hat den Vorteil, dass es sehr breit ist und als psychosoziales Konstrukt über die Auflistung von Fähigkeiten hinausgeht. Trotz der Ergänzung des Konzepts der Employability mit den von Hirschi (2012) postulierten Karriere-Ressourcen bleibt das verwendete Konzept sehr breit. Dies bringt den Nachteil mit sich, Employability detailliert zu operationalisieren und zu messen. Das Ziel dieser Arbeit war jedoch nicht, die Auswirkung der Intermediäre auf die tatsächliche Employability-Entwicklung zu messen, sondern vielmehr, die an der Employability-Entwicklung beteiligten Akteure in Zusammenhang miteinander zu bringen und in einem Wirkungsgefüge darzustellen. Dies ist mit der vorgenommenen Employability-Konzeption durchaus möglich und es können Aussagen darüber getroffen werden, dass unterschiedliche Intermediäre sich auf die Ausbildung bestimmter Karriereressourcen spezialisiert haben.

Zu einer detaillierteren Untersuchung von Employability-Entwicklung und den daran beteiligten Intermediären mag die der Arbeit zugrunde liegende Konzeptualisierung nicht ausreichen. Hier sei auf Hirschi's Modell der Karriere-Ressourcen (Hirschi 2012) verwiesen, das gegebenenfalls herangezogen werden kann, um die psychologischen Konzepte der jeweiligen Ressourcen konkreter zu operationalisieren und zu messen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie werfen die Frage auf, ob der in der aktuellen Literatur gebräuchliche Vorstellung von Employability wie bei Fugate et al. (2004) und vielen weiteren Autoren (z.B. Berntson et al. 2006) noch ausreicht. All diesen Definitionen ist gemein, dass Individuen für ihre Employability selbst verantwortlich sind.

Die Konzepte der „protean career“ oder „boundaryless career“ haben die Arbeitnehmer, die in den späten 1960er bis 1970er Jahren geboren wurden, stark geprägt, da sie deren Bedürfnissen nach persönlicher Freiheit, Bedeutsamkeit der Arbeit und einer hohen Affinität zu Herausforderungen und Erfolg entsprachen (Hall 1983). Die heutige Generation der Absolventen gehören der sog. „Generation Y“, der die Geburtsjahrgänge 1980-2003 zugeordnet werden, an (Pyöriä et al. 2017). Diese scheint aber andere Bedürfnisse als die vorherige Generation zu verfolgen: So charakterisieren die Autorinnen Hurst und Good (2009) die Generation Y als durch die ökonomischen Wohlstand, aber auch durch Unsicherheit und Krisen geprägt. Dies hat zur Folge, dass diese Kohorte zum einen nach Erfolg, Flexibilität und Verantwortung strebt und den Anspruch an persönliche Weiterentwicklung und lebenslanges Lernen stellt (Hurst und Good 2009). Kultalahti und Viitala (2014) interpretieren diese Haltung als Hinweis darauf, dass diese Generation die Wichtigkeit einer stetigen Employability-Entwicklung bereits als notwendige Voraussetzung für Erfolg in einem durch Unsicherheiten geprägten Arbeitsmarkt erkannt hat. Diese Kohorte ist zudem weniger stark durch monetäre Anreize motivierbar, sondern sucht nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit und im Arbeitsumfeld. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Work-Life-Balance haben für diese Kohorte eine große Bedeutung (Kultalahti und Viitala 2014; Pyöriä et al. 2017). Zudem hat diese Generation über sämtliche Ausbildungsabschnitte unterstützende Maßnahmen, z.B. durch Beratung und Mentoring erlebt (Hurst und Good 2009).

Diese Generationsbeschreibung macht zwei Dinge deutlich:

Einerseits scheint stetige Weiterentwicklung für die heutigen Absolventen einen hohen Stellenwert zu haben und Employability-Entwicklung als solche für diese Generation sehr wichtig zu sein. Andererseits sind sie an unterstützende Serviceleistungen gewöhnt und stellen den Anspruch an Arbeitgeber, dass ihnen Maßnahmen zur persönlichen Entwicklungen zur Verfügung gestellt werden.

Diese Haltung sowie das Auftreten von Intermediären und deren Dienstleistungen stellt zudem die Eigenverantwortung der Employability-Entwicklung wie bei Fugate et al. (2004), aber auch bei Hirschi (2010) in Frage, da mit dem Nutzen dieses Angebots Dritte in die Verantwortung genommen werden können. Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte integrative Modell der Employability-Entwicklung nimmt anders als die vorgestellten Employability-Modelle an, dass sowohl Intermediäre, aber auch Hochschulen und Arbeitgeber an der Employability-Entwicklung stärker beteiligt sind als die vorherrschende Employability-Forschung bisher annimmt. Da Employability immer im Kontext der Situation auf dem Arbeitsmarkt zu betrachten ist (Berntson et al. 2006) und die Qualifikations- und Tätigkeitsstrukturen auf dem deutschen Arbeitsmarkt aktuell starken Veränderungen unterliegen, wie z.B. die Ergebnisse der IAB-Studie von Czepek et al. (2015) zeigen, muss Employability als Konzept in der heutigen Arbeitswelt eventuell nochmals überdacht werden. Diese Erkenntnis geht mit der Forderung von Clarke (2017) einher, Employability nicht nur im Hinblick auf das Individuum, sondern auch dahingehend zu erforschen, welche Rolle Organisationen bei der Entwicklung von Employability spielen. Absolventen sind laut den Ergebnissen von Clarke (2017) gewillt, für ihren Berufsweg und ihre eigene berufliche Entwicklung Verantwortung zu übernehmen, aber erwarten zugleich von Arbeitgebern Unterstützung bei der Entwicklung von Employability. Zudem lassen Effekte bei Arbeiten, die sich mit der Employability-Entwicklung von Studierenden im Arbeitskontext befassen, vermuten, dass Employability im Arbeitssetting leichter erworben wird als in Hochschulen (Mason et al. 2009) und Arbeitgeber somit an der Entwicklung von Employability schon im Studium durch Arbeitserfahrung oder bei der Einstellung von Absolventen durch entsprechende Trainingsmaßnahmen zu beteiligen sind. Auch neue Erkenntnisse von Jung und Takeuchi (2018) weisen darauf hin, dass die personenzentrierte Karriereforschung um den Umweltfaktor der Management-Perspektive ergänzt werden muss und Organisationen an der Karriere-Entwicklung ihrer Mitarbeitern mitwirken sollten. Für die geteilte Verantwortung von Hochschulen, Individuen und Arbeitgebern bei der Employability-Entwicklung kann das aus der vorliegenden Arbeit abgeleitete Modell einen argumentativen Rahmen liefern.

Damit trägt diese Arbeit einen Erkenntnisgewinn für das neue Konzept der „flexiblen Karriere“ (Tomlinson et al. 2018) bei, das Karriere wesentlich weiter definiert als die Konzepte der „boundaryless career“ oder „protean worker“, und eine Betrachtung von Akteuren und Stakeholdern bei der Karriereentwicklung fordert. Das Konzept lässt sich folgendermaßen beschreiben: “A flexible career is one that meets the individual’s needs and preferences for flexibility and sustainability as life circumstances change, and is influenced by the institutional environment, organizational factors, as well as individual

career decisions” (Tomlinson et al. 2018, S. 6). Tomlinson et al. (2018) weisen darauf hin, dass es sich beim Berufseinstieg nicht um die einzige Transition in modernen Karrieren handelt, sondern auch Elternzeit und Betreuungszeiten sowie Risiken, z.B. durch Arbeitslosigkeit oder Befristungen, und Chancen der heutigen Arbeitswelt zu Brüchen und Übergängen in Karrierewegen führen. Vor diesem Hintergrund werden Weiterbildung und Karrieremanagement für flexible Karrieren lebenslang entscheidend sein. Zudem verknüpft dieser neue Ansatz Karriereentscheidungen mit der Umwelt und nimmt im Unterschied zu den alten Konzepten auch Organisationen wie Hochschulen, Arbeitgeber sowie die Politik mit in die Verantwortung für Karrieremanagement.

5.3 Diskussion der Methodik

Da aufgrund der Neuartigkeit des Forschungsprojekts nicht auf bestehende Untersuchungsmethoden zurückgegriffen werden konnte, war die Gestaltung des Forschungsdesigns eine Herausforderung. Mit einer Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden war es möglich, ein relativ breites und in sich konsistentes Bild der Intermediärslandschaft und der Akteure im Wirkungsgefüge Hochschulen – Intermediäre – Absolventen zu erzeugen. Die gewählte Methode bringt dennoch einige Probleme mit sich, die im Folgenden kurz diskutiert werden sollen:

Aufgrund der explorativen Ausrichtung des Forschungsvorhabens wurde ganz bewusst ein sehr ausführlicher Fragebogen mit offenen Antwortfeldern entwickelt, um das komplexe Wirkungsgefüge, in dem Intermediäre agieren, möglichst weit zu erfassen. Dies sollte ermöglichen, die Breite, die mit quantitativer Forschung erreicht werden kann, mit qualitativen Elementen zu vertiefen (Miles et al. 2014; Crane et al. 2017). Dadurch entstand jedoch das Problem, dass der Fragebogen sehr lang ist und ca. 20 bis 30 Minuten Bearbeitungszeit beanspruchte, wodurch viele Fragebogenteilnehmer die Befragung abgebrochen haben. Die Entscheidung, dass nur Fragebögen in die Untersuchung eingeflossen sind, die vollständig beantwortet wurden, wurde ganz bewusst im Sinne einer Vermeidung von Verzerrungen, z.B. durch ungleiche Anzahl an Antworten unbeabsichtigte Effekte in den Daten zu finden, getroffen. Wichtig ist dabei die Beobachtung, dass es zwar bei allen drei Gruppen hohe Abbruchzahlen gab, die Intermediäre aber vergleichsweise selten abgebrochen haben. Man kann dieses Ergebnis derart auslegen, dass für Intermediäre grundsätzlich die Thematik, die im Fragebogen erhoben wird, als wesentlich relevanter wahrgenommen wird und ein grundsätzliches Interesse an der Thematik vorhanden ist. Am häufigsten wird der Fragebogen von Intermediären auf Seite

5 (bzw. bei Career Services Seite 6) abgebrochen, bei dem die Intermediäre Angaben zu den Dienstleistungen für Hochschulabsolventen gebeten werden. Dieses Ergebnis lässt sich derart interpretieren, dass Intermediäre, die kein explizites Angebot für diese spezielle Zielgruppe macht, den Fragebogen nicht weiter ausgefüllt hat und spricht wiederum dafür, dass die Entscheidung, nur ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung mit einzubeziehen, zu belastbaren Ergebnissen führt. Dies führt demnach zu einer höheren Qualität der vorliegenden Daten.

Betrachtet man die Abbruchzahlen auf die einzelnen Intermediäre verteilt, ergibt sich hier für die meisten Intermediärstypen eine Abbruchquote zwischen 0-30 %. Nur Berufsberater (43,5 %), Internetbasierte Intermediäre (66,7 %) und Ingenieursdienstleister (60,0 %) haben den Fragebogen häufiger abgebrochen. Dies wirft die Frage auf, ob für diese Dienstleister der Fragebogen entweder aufgrund der erfragten Inhalte nicht ausfüllbar war oder das Forschungshaben zu wenig relevant für diese Akteure ist.

Ein weiteres Problem der aus dem Fragebogen generierten Daten ist die Beschaffenheit der Stichprobe. Die Stichprobe enthielt nur sehr wenige Ingenieursdienstleister, die jedoch basierend auf der Internetrecherche in der Voruntersuchung einen großen Teil der Intermediäre auszumachen scheinen. Demnach konnte die Rolle von Ingenieursdienstleistern nicht genauer untersucht werden, es kann aber vermutet werden, dass diese eine wesentlich größere Rolle bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen spielen als in dieser Untersuchung dargestellt.

Ebenso sind die Internetbasierten Intermediäre in der Stichprobe unterrepräsentiert. Damit sind keine verlässlichen Aussagen über diesen Intermediärstyp möglich. Diese Dienstleister scheinen jedoch in den letzten Jahren vermehrt an Bedeutung zuzunehmen: Durch die Technologie des Internets finden vermehrt Recruiting-Aktionen auf sämtlichen Online-Kanälen statt, und Online-Stellenbörsen sowie internetbasierte Plattformen bieten neue Möglichkeiten der Vernetzung und Kontaktaufnahme. Dennoch können über das Selbstbild der Internetbasierten Intermediäre nur wenige Aussagen getroffen werden.

Bei der Bewertung von Dienstleistungen, wie das auch im Fragebogen zu dieser Studie der Fall war, ergibt sich zudem ein Messproblem. Die externe Leistungsbeurteilung durch die Absolventen und Arbeitgeber kann ebenso wenig wie die anbieterorientierte Bewertung der Intermediäre als valide Qualitätsbeurteilung betrachtet werden (Schütz 2011). Deshalb ist hier nochmals zu betonen, dass die Ergebnisse zu Rolle, Funktion und Selbstverständnis nicht die Qualität der Dienstleistungen der betrachteten Interme-

diäre abbilden sollen, sondern vielmehr die Wahrnehmung der jeweiligen Befragtengruppe. Dies bedeutet aber auch, dass über die tatsächliche Qualität der Leistungen aufgrund dieser Daten keine Aussagen gemacht werden können. Die relativ offene Fragestellung hinsichtlich der Kompetenzen von Intermediären ermöglicht zwar eine leichte Handhabung der quantitativen Daten. Dieser Schwachstelle wurde versucht durch die offene Fragestellung von Problemen und Defiziten zu begegnen, allerdings bleiben die Beurteilungskriterien, die zu den Kompetenzeinschätzungen führen, relativ vage (vgl. Kapitel 5.1.2.2).

Hinsichtlich der Fragebogenkonzeption hat sich gezeigt, dass einige der Befragten offenbar Schwierigkeiten hatten, die Kompetenzen von Dienstleistern zu bewerten. Dies wird sowohl bei der Gruppe der Absolventen als auch bei den Arbeitgebern angemerkt. Deshalb war die Antwortmöglichkeit „Kann ich nicht beurteilen“ wichtig, um valide Ergebnisse erzielen zu können.

Weiterhin ist die Art der Fragen zum Teil unscharf, wie mehrere Kommentare zum Forschungsvorhaben schließen lassen. Obwohl der Fragebogen aus den Interviews entstanden ist und in mehreren Korrekturschleifen mit den Interviewten sowie von Dritten aufgrund von Beantwortbarkeit überprüft wurde, kam es zu inhaltlichen Unklarheiten. Dies kann im Hinblick auf die explorative Ausrichtung des Forschungsvorhabens zwar vernachlässigt werden, zeigt aber auch, dass es notwendig ist, die Ergebnisse der Studie in weiteren Forschungsarbeiten zu überprüfen und zu konkretisieren. Insbesondere die Leistungsangebote wurden immer wieder kritisch hinterfragt, z.B. scheint einigen Befragten der Begriff Changemanagement unklar gewesen zu sein: „Ich habe Fragen zu einigen Begriffen: Was ist gemeint mit (...) Changemanagement-Beratung (auch bezogen auf Berufsumorientierungsberatung v. Absolventen?)“ (Befragter Career Service). In der Tat ist dieser Begriff in der Praxis mit unterschiedlichen Angeboten verknüpft, was eine Schwierigkeit bei vielen Dienstleistungen ist. Da diese Arbeit explorativ Intermediäre und ihre Dienstleistungen beschreiben möchte, ist eine gewisse Unschärfe bei der Beschreibung des Leistungsangebots leider unvermeidbar und kann zu Missverständnissen führen. Für weitere Forschung in diesem Feld ist dieser Hinweis jedoch äußerst wichtig und muss bei der Gestaltung der Untersuchungsmethoden beachtet werden.

Trotz dieser Einschränkungen haben sich die verwendete Methodik sowie die entwickelten Tools als geeignet erwiesen, eine entsprechenden Datenbasis zu generieren, auf der eine deskriptive Beschreibung der Leistungen von Intermediären und Annahmen über deren Rolle und Funktion getroffen werden können. Aufgrund der Online-Befragung

sowie der in Kapitel 4.1.4 dargestellten Probleme hinsichtlich der Stichprobenbeschaffenheit erfüllen die vorliegenden Daten jedoch nicht die Anforderungen der Repräsentativität und auch die Reliabilität der Tools ist nicht gewährleistet. Die Validität der Ergebnisse ist aufgrund der sorgfältigen Herleitung nach den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung jedoch als relativ hoch einzuschätzen. Da die Forschungsarbeit aber nicht zum Ziel hat, die erzeugten Ergebnisse zu generalisieren, sondern explorativ das Forschungsfeld zu strukturieren und Phänomene zur weiteren Überprüfung aufzudecken, ist die Verletzung der Gütekriterien hinnehmbar.

5.4 Bewertung der Forschungsergebnisse und Forschungsbeitrag

Wie Lorquet et al. (2017) darstellen, steckt die Forschung zu Intermediären auf dem Arbeitsmarkt noch in den Kinderschuhen. Der wesentlichste Beitrag des vorliegenden Forschungsvorhabens zur Intermediärforschung ist, dass mit dem Vergleich der an Employability-Entwicklung beteiligten Intermediären und deren Rolle, Funktion und Selbstverständnis dieses sehr diffuse Forschungsfeld strukturiert wurde. Damit existiert erstmals ein Vergleich unterschiedlicher Intermediärstypen. Dies ist ein wertvoller Beitrag zum neuen Forschungsfeld der Intermediäre. Zudem verknüpft die vorliegende Arbeit die Employability-Forschung mit der Intermediärforschung: Bisher stand im Fokus der Employability-Entwicklung das Konzept und dessen Bestandteile bzw. wie Beschäftigungsfähigkeit durch Treatments wie Trainings oder Karrieremanagement-Praktiken erreicht werden kann (vgl. Kapitel 2). Welche Akteure sich mit der Employability-Entwicklung beschäftigen wurde kaum untersucht. Hier kann aufgrund der Ergebnisse der Studie gezeigt werden, dass unterschiedliche Intermediärstypen bei verschiedenen Aspekten der Employability-Entwicklung wirken. Der Mehrwert von Intermediären ist bisher schwer zu beantworten, wenn diese Frage tatsächlich je gänzlich beantwortbar ist. Abgeleitet aus der neoinstitutionalistischen Betrachtungsweise stellt sich sogar die Frage, ob es sich bei den Intermediären nicht vielmehr um Mythen und um an sich wirkungslose Akteure handelt, mit denen Unsicherheiten sowohl bei Übergängen von Arbeitnehmern als auch bei Rekrutierungsprozessen auf Arbeitgeberseite reduziert werden. Bei dieser Betrachtung wären Intermediäre nach Meyer & Rowan (1977) als entkoppelte institutionalisierte Elemente ohne tatsächliche Funktionalität zu beurteilen. Es lässt sich nicht leugnen, dass diese Gefahr tatsächlich besteht, allerdings zeigt die vorliegende Arbeit auch, dass die Intermediäre als Lösungsansatz für reale Arbeitsmarktprobleme entstanden sind und durchaus auch als positiv und wirksam beurteilt werden. Damit wird viel-

mehr klar, dass die Intermediäre in zweierlei Hinsicht noch nicht als vollständig institutionalisierte Akteure wahrgenommen werden: Zum einen scheinen sie in der Praxis noch nicht eine flächendeckende Bekanntheit erreicht zu haben, zum anderen sind sie erst seit kurzer Zeit von der Forschung als wichtiger Akteur bei Vermittlungs- und Beratungsfragen erkannt worden.

Über den Untersuchungsgegenstand der Intermediäre hinaus leistet die vorliegende Arbeit einen weiteren wichtigen Beitrag zur Karriereforschung: Mit dem aus den Forschungsergebnissen abgeleiteten integrativen Modell der Persönlichkeitsentwicklung kann zum einen Employability-Entwicklung nicht nur als Aufgabe des Individuums, sondern als sozialen Prozess, an dem sowohl Hochschulen, Arbeitgeber und Absolventen und im Bedarfsfall Intermediäre eingebunden sind, dargestellt werden.

Dies ist ein wichtiger Gegenimpuls zum Konzept des „Unternehmerischen Selbst“, das laut Glauser (2016) durch neoliberalistische Umstrukturierungen des Arbeitsmarkts- und Sozialsystems entstanden ist. Bei diesem Konzept werden liberale Vorstellungen des Marktes auf Individuen übertragen, das Individuum ist ähnlich wie bei den Konzepten der „protean career“ oder der „boundaryless career“ selbst verantwortlich für seinen Erfolg. Neu sind jedoch der Optimierungsgedanke und die Konkurrenz der Individuen untereinander. Wie in Kapitel 5.2.2 dargestellt wird, stellt die Autorin in Frage, dass die Employability-Entwicklung im 21. Jahrhundert gelingt, wenn nur die Individuen wie im Konzept des Unternehmerischen Selbst angelegt allein verantwortlich für diesen Prozess sind und aus diesem Hintergrund auf Intermediäre zurückgreifen. Vielmehr scheinen die Herausforderungen des aktuellen Arbeitsmarktes laut Meinung der Autorin die Notwendigkeit aufzuzeigen, neben den Individuen, den Intermediären und den Bildungsträgern auch Unternehmen wieder verstärkt in den Employability-Entwicklungsprozess mit einzubinden.

Die vorliegende Arbeit kann damit als wichtiger Beitrag verstanden werden, auf der künftige Forschungsarbeiten aufbauen können.

5.5 Offene Fragestellungen und Implikationen

Hauptanliegen der vorliegenden Arbeit war es, die Intermediäre und ihre Dienstleistungen bzw. die Rolle und Funktion, die sie einnehmen zu beschreiben und Erklärungen für deren Existenz zu finden. Dies ist auch weitestgehend gelungen. Jedoch stellt das Forschungsfeld der Intermediäre einen sehr neuen Gegenstand dar, der viele Fragen auf-

wirft. Wie bereits bei der Diskussion der Methode dargestellt, können bei den Internetbasierten Intermediäre und Ingenieursdienstleistern keine konkreten Ergebnisse über deren Selbstbild erzielt werden, da diese in der Stichprobe kaum vertreten waren. Insbesondere die Ingenieursdienstleister wären jedoch im Hinblick auf die Zielgruppe der Hochschulabsolventen ein interessanter Untersuchungsgegenstand, da diese für die hoch qualifizierte und auf dem Arbeitsmarkt stark nachgefragte Zielgruppe der Ingenieure wichtige Einblicke in die Rolle und Funktion von Dienstleistern in einem derartigen Umfeld bieten könnten.

Es gibt Anhaltspunkte aus der Literatur, dass Internetbasierte Intermediäre immer wichtiger werden (Marchal et al. 2007) und auch die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass internetbasierte Informationssammlung von den Absolventen bevorzugt wird, aber dennoch Vorbehalte gegen onlinebasierte Such- und Vermittlungswege vorliegen. Wie genau die Internetbasierten Intermediäre hinsichtlich ihres Leistungsangebots strukturiert sind, bleibt jedoch aufgrund der geringen Anzahl dieser Akteure in der Stichprobe unbeantwortet. Aus diesen Ergebnissen kann jedoch vermutet werden, dass diese Intermediäre künftig noch eine wesentlich größere Rolle spielen werden. Angelehnt an die Betrachtung von Dey und Cruzvergara (2014), die bei Beratern im Career Service die Notwendigkeit sehen, durch die leichte Zugänglichkeit von Informationen durch technische Neuerungen eine sehr spezifische Beratung anbieten zu müssen, stellt sich neben der Entwicklung der Internetbasierten Intermediäre die Frage, wie die übrigen Intermediärstypen mit den aktuellen technologischen Möglichkeiten umgehen werden.

Auch wenn es möglich war, mit den Daten aus der Fragebogenuntersuchung die Rolle und Funktion von unterschiedlichen Intermediären bei der Employability-Entwicklung zu skizzieren, konnte die Frage nach der Rolle und Funktion der Intermediärstypen nicht gänzlich beantwortet werden. Vermutlich befinden sich die Intermediärslandschaft aktuell in einem starken Wandel, wie die Diskussion in Hinblick auf Institutionalisierungs- und Legitimierungsvorgänge zeigt. Betrachtet man die historische Entwicklung von Intermediären im Allgemeinen, ist diese immer wieder geprägt durch neue Anforderungen aus der Umwelt. Entweder haben die Intermediäre sich aufgrund dieser Bedarfe weiterentwickelt oder es sind durch externe Impulse neue Arten von Intermediären entstanden (Dey und Cruzvergara 2014). Es bleibt also zu beobachten, wie die Entwicklung neuer Technologien oder die prognostizierten demografischen Veränderungen die Intermediärslandschaft in nächster Zeit beeinflussen.

5.5.1 Implikationen für weitere Forschung

Die vorliegende Arbeit hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Employability-Entwicklung und Intermediäre beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen zu untersuchen. Vorrangig sollte damit ein deskriptiver Rahmen geschaffen werden, der das breite und bis dato unübersichtliche Feld der Intermediäre ordnet. So konnte mit dem integrativen Modell der Employability-Entwicklung ein Rahmen aus empirischen Daten abgeleitet werden, der Employability-Entwicklung und die Einflussmöglichkeiten von Intermediären über diese Stufe der beruflichen Entwicklung hinaus beschreiben kann. Das Modell ist aufgrund der Ableitung aus theoretischen Überlegungen und aus der Empirie heraus als relativ valide einzuschätzen, allerdings ist es noch nicht empirisch überprüft worden. Eine detaillierte Testung des Modells ist deshalb notwendig. Insbesondere scheint für zukünftige Forschungsvorhaben von Interesse zu sein, inwieweit die Beiträge von Intermediären zur Entwicklung von Employability messbar gemacht werden können und welchen Nutzen sie für die jeweiligen Beteiligten generieren. Dazu wird es nötig sein, genaue Messinstrumente zur Bewertung von Dienstleistungen zur Employability-Entwicklung sowie zur Erhebung der Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion zu generieren.

Für die Karriereforschung bietet die Entwicklung des integrativen Modells zur Employability-Entwicklung zudem eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten: Durch die Miteinbeziehung von Arbeitgebern in den Employability-Entwicklungsprozess stellen sich viele Fragen, z.B. wie diese Verantwortung von Arbeitgebern wahrgenommen bzw. bewertet wird, wie Unternehmen Employability-Entwicklung im Rahmen ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen umsetzen oder wie wichtig Arbeitnehmern Möglichkeiten der Employability-Entwicklung durch Arbeitgeber ist, um nur einige offene Fragen aufzuzeigen.

Weiterhin bleibt zu beobachten, ob die Intermediäre auf dem Arbeitsmarkt wie von Benner (2003) postuliert, künftig eine größere Rolle spielen werden. Hieraus leiten sich viele Anknüpfungspunkte für weitere Forschung ab, z.B. welche Intermediäre sich langfristig durchsetzen und wie sich das Leistungsangebot dieser Akteure entsprechend der durch den demografischen Wandel und die Herausforderungen der Technologisierung der Arbeitswelt verändern wird.

Limitierend für diese Studie ist zudem der Forschungskontext. Die Datenerhebung fand nur in Deutschland statt und aufgrund von Besonderheiten im deutschen Hochschulkontext bzw. des deutschen Arbeitsmarkts und rechtlicher Bestimmungen ist es schwierig,

die Erkenntnisse auf andere Bildungssysteme und Arbeitsmärkte zu übertragen. Deshalb wäre interessant, ob sich die gezeigten Charakteristika von unterschiedlichen Intermediären auch im internationalen Kontext finden lassen.

5.5.2 Implikationen für die Praxis

Auch wenn im Vordergrund der vorliegenden Arbeit stand, wissenschaftliche Erkenntnisse über Intermediäre und deren Rolle und Funktion bei der Employability-Entwicklung von Hochschulabsolventen stand, lassen sich aus den Ergebnissen wichtige Erkenntnisse für die Praxis ableiten:

Hinsichtlich der sich stark veränderten Realitäten auf dem Arbeitsmarkt sind wie beschrieben Arbeitnehmer mit Hinblick auf das Konzept des lebenslangen Lernens damit konfrontiert, ihre Employability ständig weiter zu entwickeln. Wie das integrative Modell zur Employability-Entwicklung vermuten lässt, ist dies ein Prozess, an dem mehrere Akteure wirken. Am Wichtigsten ist nach wie vor das Individuum, das die Hauptverantwortung für seine Beschäftigungsfähigkeit trägt. Abgeleitet aus den Defiziten, die Arbeitgeber, Absolventen und Intermediäre beim Berufseinstiegsprozess von Hochschulabsolventen beschreiben, wird jedoch klar, dass diese Betrachtungsweise nicht ausreichend ist. Um eine immer größere Anzahl von Absolventen auf die neuen und sich vermutlich ständig ändernden Herausforderungen des Arbeitsmarkts vorzubereiten, sind Hochschulen besonders gefragt, passende Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Hinsichtlich der Schwierigkeiten von Arbeitgebern, gut ausgebildete Mitarbeiter zu finden und zu halten, kann aus dem integrativen Modell zur Employability-Entwicklung abgeleitet werden, dass auch Arbeitgeber eine stärkere Rolle im Prozess der Employability-Entwicklung einnehmen sollten, indem sie frühzeitig an der Entwicklung nicht nur potenzieller Mitarbeiter mitwirken. Intermediäre können bei diesen Herausforderungen unterstützend wirken.

Das integrative Modell zur Employability-Entwicklung kann als Darstellung und Klärung der jeweiligen Verantwortlichkeiten und Entwicklungspotenziale von Nutzen sein. Aus der vorliegenden Arbeit lassen sich folgende Notwendigkeiten für die Akteure ableiten:

Hochschulen müssen verstärkt im Blick haben, welche Kompetenzen für den Arbeitsmarkt künftig wichtig sind. Diese müssen auch in der Lehre Einfluss finden. Die Hochschule muss dem Absolventen zudem vermitteln, dass der Erwerb von Employability eine wichtige Voraussetzung für den eignen beruflichen Werdegang ist. Mit der Einrichtung bzw. der Stärkung von Career Service-Einrichtungen haben Hochschulen eine

passgenaue Struktur, um fachübergreifende und nicht die fachliche Ausbildung betreffende Kompetenzen von Absolventen zu entwickeln. Es ist jedoch darauf zu achten, dass diese Serviceeinrichtungen einen klaren Handlungsrahmen mit definierten Aufgabenfeldern und Zielen haben und diesen nicht nur der Mythos der Employability-Entwicklung anhaftet.

Absolventen kommt die Aufgabe zu, sich schon frühzeitig mit ihren beruflichen Vorstellungen auseinanderzusetzen und die Entwicklung ihrer Employability aktiv mitzugestalten. Dies bedeutet jedoch nicht nur die Inanspruchnahme von Services zu Berufsberatung oder ähnliches, sondern neben der Sammlung von berufsrelevanter Erfahrung auch Reflexion über die persönliche berufliche Entwicklung. Mit diesem Wissen kann nicht nur der Berufseinstieg erleichtert werden, sondern die entwickelten Kompetenzen können in künftigen beruflichen Orientierungsphasen helfen.

Arbeitgeber können die Employability-Entwicklung nicht nur den Hochschulen und den Absolventen überlassen, sondern spielen eine direkte Rolle, indem sie den Studierenden durch Arbeitserfahrung Möglichkeiten der Employability-Entwicklung geben, aber auch später im Berufsleben durch Personalentwicklungsmaßnahmen weiter ihre Mitarbeiter unterstützen. Insbesondere bei den aktuellen Diskussionen zum Fachkräftemangel und zur Generation Y wird sichtbar, dass Unternehmen durch attraktive Angebote Mitarbeiter langfristig binden können, indem sie ihnen die Möglichkeit für Weiterentwicklungen geben. Dies kann z.B. durch Traineeprogramme, aber auch Mentorenprogramme und Weiterbildungskonten erfolgen. Somit haben Arbeitgeber durch gezielte Employability-Entwicklung auch die Möglichkeit, die eigene Arbeitgebermarke attraktiv zu gestalten und Mitarbeiter langfristig zu binden.

Intermediären kommen bei der Employability-Entwicklung wie im integrativen Modell der Employability-Entwicklung dargestellt, unterschiedliche Funktionen zu. Sie können durch ihre Leistungen bei der beruflichen Orientierung und beim Kompetenzerwerb Absolventen unterstützen oder durch Unterstützungsleistungen im Rekrutierungsprozess Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung behilflich sein. Intermediäre müssen wie dargestellt bei der Optimierung ihrer Außenwirkung an zwei miteinander verbundenen Themen Arbeiten. Zum einen muss die Qualität und Professionalität der Dienstleistung gesteigert werden, zum anderen müssen die Bekanntheit der Intermediäre und deren Angebot zunehmen.

Hinsichtlich einer Qualitätssteigerung und Professionalisierung ist wichtig, dass allgemeingültige Qualitätskriterien entwickelt werden und sich Intermediäre aller Arten entsprechend professionalisieren, um der Kritik, die an ihnen geübt wird, entgegenzuwirken.

Qualität ist immer aus der Sicht des Empfängers und des Erbringers zu beleuchten, was oft zu Unterschieden in der Kompetenzeinschätzung je nach Befragtengruppe führt. Qualitätsstandards sollten deshalb immer die Sicht der Kunden, der Beratenden bzw. Vermittelnden, aber auch die Perspektive der angrenzenden Organisationen sowie der Öffentlichkeit in Form von Politik und Staat, der die Legitimation der Leistungen obliegt, einbeziehen (Schiersmann et al. 2008). Dies kann z.B. durch entsprechende berufliche Ausbildungen, wie im angloamerikanischen Raum bereits vorhanden, Fort- und Weiterbildungen sowie entsprechenden Zertifizierungen erfolgen. Hier sind insbesondere die Berufs- und Dachverbände wie z.B. der dvb (Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.), das csnd (Career Service Network Deutschland e.V.) oder der BDU (Bundesverband deutscher Unternehmensberater Fachverband Personalberatung) in der Pflicht, Evaluationsverfahren und Normen zur Verfügung zu stellen, aber auch Forschung zu wissenschaftlichen Fragestellungen zu betreiben. Die erwähnten Verbände bieten bereits jetzt breite Maßnahmen zur Qualitätssicherung, Aus- und Weiterbildung, Positionierung und Öffentlichkeitsarbeit (Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. 2016; Career Service Network Deutschland e. V. 2014; Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. 2013). Dennoch müssen langfristig auch gesetzliche Regelungen zur Gewährleistung seriöser und qualitativ hochwertiger Dienstleistung gefunden werden (vgl. Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. 2016). Dies bedeutet, es ist neben einer Auseinandersetzung innerhalb der Intermediärsszene auch eine öffentliche Diskussion über die Intermediäre und ihre Rolle und Funktion notwendig.

Da es sich bei einem Professionalisierungsprozess wahrscheinlich um eine langfristige Aushandlung der unterschiedlichen Perspektiven handelt, sind die Vermittler und Anbieter von Beratungsdienstleistungen selbst in der Eigenverantwortung, die Qualität ihrer Leistungen sorgfältig zu überprüfen. Laut Schiersmann et al. (2008) sollten dabei aktuelle Erkenntnisse aus der Wissenschaft und Praxis und das Wohl des Kunden berücksichtigt sowie ethische Standards unbedingt eingehalten werden. Für die einzelnen Anbieter bedeutet dies, von den Angeboten von den Dach- und Berufsverbänden Gebrauch zu machen und eigenverantwortlich umzusetzen.

Hinsichtlich der Bekanntheit der Intermediäre und ihrem Leistungsangebot zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass insbesondere Absolventen kaum klare Vorstellungen von Rolle und Funktion der unterschiedlichen Intermediäre haben bzw. im Fall der Öffentlichen Intermediäre eventuell sogar ein falsches Bild über deren Leistungsangebot haben. Als Empfehlung für die Praxis lässt sich daraus ableiten, dass die Intermediäre an ihrer

Außendarstellung in Form einer positiven Mythenbildung arbeiten sollten. Dies bedeutet, klare Ziele und Aufgaben zu definieren, Transparenz zu gewährleisten, eine eigene Reputation aufzubauen und entsprechende Marketing-Maßnahmen zu nutzen. Auch hier können Berufsverbände unterstützend tätig sein. Aus der Marktperspektive des NI lässt sich eine Empfehlung hinsichtlich der Konkurrenz der Intermediäre ableiten (Hasse und Krücken 2015; Fligstein 1990): Demnach ist es für Intermediäre erfolgreich, direkten Wettbewerb zu vermeiden, sich mit Mitbewerbern abzustimmen und Nischen zu besetzen. Die Intermediäre unterscheiden sich in der Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen und Leistungsangebote und haben entsprechend Kernkompetenzen ausgebildet – besetzen also bereits bestimmte Nischen.

Die Literatur, aber auch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, wie schwierig es ist, die einzelnen Dienstleister trennscharf voneinander abzugrenzen. Dies hat zur Folge, dass die unterschiedlichen Arten von Intermediären schwer zu bewerten sind. Im Hinblick auf die Kernkompetenzen und die damit verbundene Wahrnehmung als Experten erscheint eine Differenzierung des Leistungsangebots durchaus notwendig. Einzelne Intermediäre sollten sich also optimalerweise auf bestimmte Leistungen oder besondere Zielgruppen beschränken. Auch wenn die Zielgruppe der Absolventen immer größer und vermutlich immer wichtiger auf dem Arbeitsmarkt wird, erscheint es nur für große Intermediäre, wie z.B. Personaldienstleister mit einer großen Mitarbeiteranzahl, sinnvoll, ihr Angebot generalistisch für Absolventen auszubauen. Auch Benner (2003) weist darauf hin, dass es sinnvoll sei, wenn unterschiedliche Intermediäre sich mit einem unterschiedlichen Angebot gegenseitig unterstützen, um den vielseitigen Anforderungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gerecht werden zu können. Für eine starke Marktposition bedeutet dies, dass Dienstleister vor der Aufgabe stehen, sich als Generalisten oder Spezialisten im Wirkungsgefüge zu platzieren. Eine Spezialisierung kann über die angebotenen Leistungen erfolgen, oder eine bestimmte Zielgruppe kann fokussiert werden. Diese Platzierung im Wirkungsgefüge sollte wiederum mit entsprechenden Mythenbildungs-Maßnahmen erfolgen.

Da Career Services eine Sonderfunktion bei der Employability von Hochschulabsolventen einnehmen, ist insbesondere für diese Intermediärsform zu empfehlen, dass sie klare Positionen und Ziele erarbeiten und diese entsprechend kommunizieren und bewerben. Den vielfältigen Erwartungshaltungen aus der Umwelt kann somit ein klares Selbstverständnis gegenüber gestellt werden.

Zusammengefasst lässt sich also festhalten, dass sämtliche am Wirkungsgefüge der Employability-Entwicklung beteiligten Akteure eine Verantwortung tragen, die künftig in der Außendarstellung geschärft werden muss. Für die Intermediäre, die im Fokus der Betrachtung stehen, ist es wichtig, ihre Position in diesem Wirkungsgefüge zu finden und durch eine klare Formulierung ihrer Funktionen unter Fokussierung ihrer Kompetenzen an dem eigenen Rollenbild zu arbeiten.

5.6 Fazit

Die vorliegende Arbeit zeigt basierend auf einer historischen Entwicklung von Intermediären und einer empirischen Analyse der Intermediäre und ihrer Dienstleistungen anhand des Employability-Entwicklungsprozesses von Hochschulabsolventen auf, dass zum heutigen Stand ein sehr heterogenes Dienstleistungsspektrum existiert. Employability wird dabei als psychosoziales Konstrukt verstanden und die unterschiedlichen Dienstleistungen der Intermediäre wirken dabei auf die Ausbildung von Karriere-Ressourcen eines Individuums. Basierend auf einer Analyse der Übergangsschwierigkeiten aus Sicht der Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre ist erkennbar, dass es bei den Absolventen aufgrund unklarer Berufsvorstellungen einen Handlungsrahmen für Intermediäre gibt, den diese mit ihren Dienstleistungen füllen können. Aber auch bei Arbeitgebern scheint es Schwierigkeiten im Rekrutierungsprozess zu geben, bei denen Intermediäre unterstützend tätig sein können.

Obwohl bei der Methode einige Probleme festgestellt werden mussten, konnten aufgrund der empirischen Arbeit sieben Intermediärstypen identifiziert werden, die sich in ihren Leistungsangeboten und damit auch in ihrer Wirkungsweise unterscheiden. **Arbeitsvermittelnde Intermediäre** stehen vor allem Arbeitgebern mit Leistungen zur Arbeits- und Personalvermittlung zur Verfügung und wirken dabei indirekt auf die Aktivierung der Sozial-Ressourcen von Bewerbern, während **Personalberatende Intermediäre** neben diesen beiden Dienstleistungen für Arbeitgeber auch ein Leistungsspektrum für den Bewerber sowie die spezifischen Personalberatungsmaßnahmen Headhunting bzw. Executive Search anbieten. Damit umfassen ihre Leistungen nicht nur die Steigerung von Sozial-Ressourcen, sondern bieten Absolventen auch die Möglichkeit, Handlungs- und Identitätsressourcen zu erweitern. **Career Services** spielen wie angenommen eine Sonderrolle, da sie zum einen meist direkt im Hochschulkontext eingebunden sind und sich auf die Zielgruppe der Absolventen mit einem sehr breiten Leistungsange-

bot zur Employability-Entwicklung spezialisiert haben. Sie bieten mit ihrem Leistungsangebot Möglichkeiten zur Entfaltung der Human-, Sozial-, Handlungs- und Identitätsressourcen. Trotz der Fokussierung auf die Absolventen in ihrem Employability-Entwicklungsprozess versuchen Career Services, auch die Arbeitgeber in ihr Angebot miteinzu binden, insbesondere durch Angebote zur Vernetzung von Absolventen und Arbeitgebern. **Internetbasierte Intermediäre** sind ein sehr junger Akteur, die vor allem Informationsfunktion haben und bei der Suche nach geeigneten Bewerbern bzw. Stellen unterstützen können und als Informationsmedium genutzt werden. Damit wirken sie, obwohl sie auf den ersten Blick keine derartigen Maßnahmen anbieten, indirekt auf die Entwicklung von Kompetenzen im Bereich der Human-, Handlungs- und Identitätsressourcen. **Öffentliche Intermediäre** hingegen haben laut der durchgeführten Analyse ein recht breites Leistungsangebot zu Beratung und Vermittlung und wirken auf sämtliche Karriere-Ressourcen, scheinen aber vorrangig als Unterstützer für weniger qualifizierte Arbeitnehmergruppen als für Hochschulabsolventen wahrgenommen zu werden. **Finanzdienstleister** unterstützen Absolventen mit Leistungen rund um Beratung zu Beruf und Karriere und wirken so vorrangig zur Entwicklung von Handlungsressourcen. Sie treten jedoch in einer Doppelfunktion auf, da mit dieser Dienstleistung die Gewinnung neuer Kunden im Fokus stehen zu scheint. Ihr Angebot umfasst kaum Möglichkeiten der Vermittlung oder Kontaktherstellung und damit scheinen sie kein Intermediär im klassischen Sinne zu sein. **Berufsberater und Karrierecoaches** spielen beim Übergang vom Studium ins Berufsleben der Analyse nach eine geringe Rolle, vielmehr scheinen sie nach erfolgreichem Berufseinstieg bei der Employability-Entwicklung von Arbeitnehmern relevant zu werden. Ihr Angebot zielt vor allem auf die Steigerung von Handlungs- und Identitäts-Ressourcen.

Die Leistungen der Intermediäre können durch zwei Funktionen beschrieben werden: Sie haben eine **Unterstützungsfunktion bei der Employability-Entwicklung** sowie eine **Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion**. Für Absolventen sind besonders Informationsleistungen zu Berufseinstieg, Arbeitsmarkt und Bewerbungsprozess sowie Kontaktmöglichkeiten zu Arbeitgebern interessant. Arbeitgeber verfügen häufig über Kooperationen mit Intermediären, insbesondere mit Career Services. Für sie stehen Vermittlungs- bzw. Rekrutierungsprozesse und Kontaktmöglichkeiten mit den Absolventen im Vordergrund. Auch Lehrstühle, Professoren und studentische Organisationen sind aus Arbeitgebersicht interessant zur Kontaktaufnahme mit Absolventen, allerdings erfüllen diese keine klassische Intermediärsfunktion und werden als solche in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet.

Neben den Intermediärstypen und deren Leistungsangebot wurde die **Rolle und Funktion** von Intermediären aus Arbeitgeber- und Absolventensicht bzw. das Selbstbild der Intermediäre erhoben. Hier zeigt sich, dass sich Selbst- und Fremdbild inhaltlich weitgehend decken, aber die Kompetenzeinschätzungen der drei Gruppen Absolventen, Arbeitgeber und Intermediäre sich z.T. stark unterscheiden. Arbeitgeber geben an, ein recht klares Bild von den Intermediären zu haben, lediglich bei den Finanzdienstleistern scheinen sie keine klaren Vorstellungen zu haben. Absolventen hingegen scheinen nur von den Career Services und Öffentlichen Intermediären eine klare Vorstellung von Rolle und Funktion zu besitzen, bei der Einschätzung der anderen Intermediäre haben sie Schwierigkeiten. Tendenziell bewerten die Arbeitnehmer die Intermediäre als wesentlich weniger fachkundig als die Absolventen, während die Intermediäre ihre eigene Kompetenz vermutlich ein wenig überschätzen.

Neben Schwierigkeiten beim Berufseinstieg wie den identifizierten unklaren Berufsvorstellungen bei Hochschulabsolventen ergeben sich neben der Schnittstelle Studium-Beruf weitere **Handlungsspielräume für Intermediäre**. Es kann davon ausgegangen werden, dass es bei weiteren Karriereverläufen sowohl auf Seiten der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber immer wieder zu Problematiken bei der Stellensuche bzw. -besetzung kommt und Intermediäre auch diesen Handlungsspielraum mit entsprechenden Angeboten füllen. Dabei unterscheiden die Intermediäre sich zum einen durch den Zeitpunkt der Leistungen, zum anderen darin, an wen sich ihre Dienstleistungen richten. Es wird zudem deutlich, dass die Rolle und Funktion von Intermediären zum Teil sehr unklar bleibt und es aus Sicht der Absolventen und Arbeitgeber eine Bandbreite an Problemen und Defiziten gibt. Insbesondere Unklarheiten bezüglich Rolle und Funktion sowie die Qualität bzw. Professionalität der Intermediäre und ihren Leistungen werden aus der Nutzersicht kritisiert.

Offene Fragestellungen hinsichtlich der Existenz von Intermediären, einer sehr unterschiedlichen Bewertung dieser Akteure und ihren Dienstleistungen bzw. einer Nutzung dieser Leistungen trotz einer kritischen Haltung gegenüber diesen und eine geringe Bereitschaft, für die Dienstleistungen von Intermediären zu zahlen sollen die Ergebnisse multiperspektivisch beleuchtet werden.

Angelehnt an Erkenntnissen aus der **Bildungsforschung** können Erkenntnisse zu Unterschieden in der Kunden- und der Anbieterperspektive unter dem Aspekt der Qualität und Professionalität der Angebote betrachtet werden. **Kognitionspsychologische Überlegungen** geben Aufschluss über systematische Verzerrungen bei Selbst- und

Fremdbeurteilungen. Mit diesen Ansätzen können Begründungen auf der Ebene des Individuums erfolgen. Die Arbeit ist jedoch konzeptionell in der Organisationstheorie verortet und so sollen die Fragen nach der Funktion und dem Zweck von Intermediären mit der **Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie (NI)** analysiert werden:

Intermediäre tragen demnach dazu bei, Unsicherheiten sowohl auf Seiten der Arbeitgeber bei Rekrutierungsprozessen als auch bei Absolventen bei der beruflichen Orientierung zu reduzieren und Informationsasymmetrien auszugleichen. Ein weiteres Ergebnis der organisationstheoretischen Betrachtung ist, dass die meisten Intermediäre sich noch in einem Institutionalisierungsprozess befinden und somit keine gültige Ausbildung von Bewertungssystemen und Normen für die meisten Intermediäre stattgefunden hat. Dies erklärt zum einen die Unterschiede in der Qualitätsbeurteilung der Leistungen von Intermediären, aber auch die Unklarheiten der Absolventen und Arbeitgebern hinsichtlich der Rolle und Funktion dieser Dienstleister. Durch institutionelle Arbeit können Intermediäre jedoch an ihrer eigenen Legitimierung mitwirken und so Qualitätskriterien und Normen mitgestalten. Auch Unterschiede zwischen Intermediären und ihrem Leistungsangebot können mittels des NI erklärt werden: die Umwelt, mit der sie im Austausch stehen, beeinflusst die Leistungen und Ziele von Intermediären. Die Sonderrolle von Career Services kann so auch aus organisationstheoretischer Sicht verdeutlicht werden.

Intermediäre und ihre Dienstleistungen können damit als durch die neuen Herausforderungen des Arbeitsmarkts und als zur Bewältigung von Informationsasymmetrien notwendig interpretiert werden, zugleich gestalten sie die Übergänge aktiv mit und erhalten damit eine gewisse Marktmacht. Dennoch oder gerade deshalb sind sie nicht als alleinige Lösung für berufliche Übergangsschwierigkeiten zu verstehen. Das aus den Ergebnissen abgeleitete **integrative Modell zur Employability-Entwicklung** bietet einen geeigneten Rahmen, um aufzuzeigen, dass Hochschulen, Arbeitgeber, Absolventen und Intermediäre in die Verantwortlichkeit genommen werden müssen, um lebenslang Transitionen im beruflichen Kontext nachhaltig und wirkungsvoll gestalten zu können. Mit dem Modell können zudem auch die Unterschiede von Intermediären hinsichtlich ihrer Employability-Entwicklungsfunktion sowie in ihrer Multiplikatoren- und Kommunikationsfunktion abgebildet werden. Aber auch subjektive Einschätzungen wie Selbstbild oder soziale Erwartungen in Form von Rollen können mit dem Modell dargestellt werden. Somit bietet das Modell zum einen die Möglichkeit, die Intermediäre entsprechend ihrer Leistungen im Wirkungsgefüge systematisch darzustellen und ihren Beitrag zur Employability-Entwicklung zu verdeutlichen, zum anderen können Diskrepanzen zwischen

Selbst- und Fremdbild untersucht werden. Weiterhin kann das Modell für weitere Forschungsarbeiten einen empirischen Rahmen bilden.

Aktuell haben Intermediäre und ihre Leistungen zwar einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht, dennoch bestehen aber noch Unklarheiten hinsichtlich deren Rolle und Funktion. So bleiben viele Fragen zu dem noch relativ wenig erforschten Gegenstand der Intermediäre, z.B. über deren Nutzen und Effizienz, offen. Zur Beantwortung dieser Fragen sind viele weitere Forschungsbemühungen notwendig, um die unterschiedlichen Intermediäre und ihre Wirkungsweise genauer zu beleuchten. Aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung lassen sich aber für die Praxis der Intermediäre bereits wichtige Erkenntnisse ableiten. Aufgrund mangelnder Vorstellungen von Rolle und Funktion und negativen Einschätzungen zur Qualität und Professionalität der Intermediäre besteht ein Handlungsbedarf, für die jeweiligen Dienstleister Normen und Professionalisierungswege zu erarbeiten. Zudem ist eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit notwendig, um aktiv die Rolle von Intermediären zu kommunizieren.

Nicht zuletzt wird mit dem Phänomen der Intermediäre ersichtlich, dass das in der Karriereforschung vorherrschende Konzept der Employability-Entwicklung unter den Herausforderungen des heutigen Arbeitsmarktes überdacht werden sollte. Employability-Entwicklung kann nicht ausschließlich den Individuen überlassen werden sondern scheint eine Gesamtaufgabe zu sein, an der Hochschulen, Individuen, Arbeitgeber und Intermediäre gemeinsam beteiligt sind. Zudem ist Employability-Entwicklung nicht nur Bestandteil der Hochschulphase, sondern spielt über den Berufseinstieg hinaus eine wichtige Rolle im Arbeitskontext des 21. Jahrhunderts.

Mit der vorliegenden Arbeit wurde somit das relativ neue Forschungsfeld der Intermediäre in Deutschland systematisch und multiperspektivisch beleuchtet. Durch die Analyse zeigt sich, dass dieser Untersuchungsgegenstand sehr komplex ist und durch die Deskription der Intermediäre hinsichtlich ihrer Rolle und Funktion bei der Employability-Entwicklung viele weitere Fragen auftreten. Dies bedeutet, dass das dargestellte Phänomen der Intermediäre von entscheidender Relevanz ist und diesen Akteuren vermutlich künftig sowohl aus praktischer als auch aus wissenschaftlicher Perspektive mehr Beachtung geschenkt werden muss.

6 Literaturverzeichnis

- Ahlers, Friedel (1994): Strategische Nachwuchskräfte rekrutierung über Hochschulkontakte. Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Unternehmensbefragung. München, Mering: Hampp (Schriften zum Management, 4).
- Apel, Helmut; Fertig, Michael (2009): Operationalisierung von „Beschäftigungsfähigkeit“ – ein methodischer Beitrag zur Entwicklung eines Messkonzepts. In: *ZAF* 42 (1), S. 5–28.
- Arthur, Michael B.; Rousseau, Denise M. (Hg.) (1996): The „boundaryless career“. A new employment principle for a new organizational era. New York NY u.a.: Oxford Univ. Press.
- Augustin, Harald; Schlau, Kathrin (2010): Career Service. Wie Hochschulen mit der Wirtschaft kooperieren und Firmen Leistungsträger rekrutieren. 1. Aufl. München: Huss.
- Autor, David H. (2009): Studies of Labor Market Intermediation: Introduction. In: David H. Autor (Hg.): Studies of labor market intermediation. Chicago, London: University of Chicago Press (National Bureau of Economic Research conference report), S. 1–23.
- Axinte, Roxana (2014): The School Counselor. Competencies in a Constructivist Model of Counseling for Career Development. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 142, S. 255–259.
- Balin, Elif; Hirschi, Andreas (2010): Who seeks career counselling? A prospective study of personality and career variables among Swiss adolescents. In: *International Journal for Educational and Vocational Guidance* 10 (3), S. 161–176.
- Baruch, Yehuda (2001): Employability. A substitute for loyalty? In: *Human Resource Development International* 4 (4), S. 543–566.
- Baruch, Yehuda; Szűcs, Nóra; Gunz, Hugh (2015): Career studies in search of theory. The rise and rise of concepts. In: *Career Dev Int* 20 (1), S. 3–20.
- Beechler, Schon; Woodward, Ian C. (2009): The global „war for talent“. In: *Journal of International Management* 15, S. 273–285.
- Behrens, Beatrix (2009): Reformation von Beurteilungssystemen staatlicher Organisationen. - Untersuchung am Beispiel der Deutschen Bundesagentur für Arbeit. Bamberg: Difo-Druck.
- Benner, Chris (2003): Labour Flexibility and Regional Development. The Role of Labour Market Intermediaries. In: *Regional Studies* 37 (6-7), S. 621–633.
- Benner, Chris; Leete, Laura; Pastor, Manuel (2007): Staircases or treadmills? Labor market intermediaries and economic opportunity in a changing economy. New York: Russell Sage Foundation.
- Berntson, Erik; Sverke, Magnus; Marklund, Staffan (2006): Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? In: *Economic and Industrial Democracy* 27 (2), S. 223–244.
- Bessy, Christian; Chauvin, Pierre-Marie (2013): The Power of Market Intermediaries. From Information to Valuation Processes. In: *Valuation Studies* 1 (1), S. 83–117.

- Blasko, Zsuzsa; Brennan, John; Little, Brenda; Shah, Tarla (2002): Access to what: analysis of factors determining graduate employability. A report to the HEFCE by the Centre for Higher Education Research and Information (CHERI). Centre for Higher Education Research and Information. Online verfügbar unter <http://www.demografia.hu/en/downloads/Publications/Blasko-et-al-Graduate-Employability.pdf>, zuletzt geprüft am 02.11.2017.
- Blau, Peter M.; Scott, W. Richard (1963): *Formal Organizations. A Comparative Approach*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bonet, Rocio; Cappelli, Peter; Hamori, Monika (2013): Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. In: *The Academy of Management Annals* 7 (1), S. 341–392.
- Borgogni, Laura; Consiglio, Chiara; Di Tecco, Cristina (2015): Temporary Workers' Satisfaction. In: *Journal of Career Assessment* 24 (1), S. 86–98.
- Bories-Easley, Rae Ann (2001): Career Services in den USA. Das Beispiel der American University in Washington, D.C. In: Hans-Jürgen Puhle und Hans N. Weiler (Hg.): *Career Centers. Eine hochschulpolitische Herausforderung*. Hamburg: Edition Körber-Stiftung, S. 25–37.
- Bortz, Jürgen (1999): *Statistik für Sozialwissenschaftler*. 5., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Berlin: Springer.
- Bortz, Jürgen; Lienert, Gustav A.; Barskova, Tatjana; Leitner, Konrad; Oesterreich, Rainer (2008): *Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung. Leitfaden für die verteilungsfreie Analyse kleiner Stichproben ; mit 97 Tabellen sowie zahlreichen Formeln*. 3., aktualisierte und bearbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg .
- Boyatzis, Richard (2008): Competencies in the 21st century. In: *Journal of Management Development* 27 (1), S. 5–12.
- Bridgstock, Ruth (2009): The graduate attributes we've overlooked. Enhancing graduate employability through career management skills. In: *Higher Education Research & Development* 28 (1), S. 31–44.
- Briedis, Kolja; Fabian, Gregor; Kerst, Christian Schaeper Hildegard (Hg.) (2008): *Berufsverbleib von Geisteswissenschaftlerinnen und Geisteswissenschaftler*. HIS Hochschul Informations System. Hannover (11).
- Brock, Megan E.; Buckley, M. Ronald (2013): Human Resource Functioning in an Information Society: Practical Suggestions and Future Implications. In: *Public Personnel Management* 42 (2), S. 272–280.
- Brosius, Hans-Bernd; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (2012): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung*. 6., erw. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Springer VS (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft).
- Brotheridge, Céleste M.; Power, Jacqueline L. (2008): Are career centers worthwhile? In: *Career Development International* 13 (6), S. 480–496.
- Bryson, Alex (2013): Do temporary agency workers affect workplace performance? In: *Journal of Productivity Analysis* 39 (2), S. 131–138.
- Bühl, Achim (2014): *SPSS 22. Einführung in die moderne Datenanalyse*. 14., aktualisierte Aufl. Hallbergmoos: Pearson (st - scientific tools).

- Bühl, Achim; Zöfel, Peter (2002): *Erweiterte Datenanalyse mit SPSS. Statistik und Data Mining*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hg.) (2013): *Personalberatung in Deutschland. 2012/2013*. Unter Mitarbeit von Jörg Murmann. Berlin. Online verfügbar unter http://www.prosearch-management.com/fileadmin/user_upload/bdu_pb_studie_1213_komplett.pdf, zuletzt geprüft am 26.02.2018.
- Career Service Netzwerk Deutschland e. V. (2009): *Qualitätssicherung in der Career Service Arbeit an deutschen Hochschulen. Erklärung des career service netzwerk deutschland e. V. (csnd) auf der Jahrestagung 2009 in Bielefeld*. Hg. v. Career Service Network Deutschland e. V. (csnd). Online verfügbar unter http://www.csnd.de/fileadmin/user_upload/Presse-News/Offizielle_Dokumente/Erklaerung_Qualitaetssicherung_CareerService.pdf, zuletzt geprüft am 12.12.2017.
- Career Service Network Deutschland e. V. (2014): *career service papers*. Hg. v. Career Service Network Deutschland e. V. (csnd). Berlin (career service papers, 12).
- Clarke, Marilyn (2017): *Building employability through graduate development programmes*. In: *Personnel Review* 46 (4), S. 792–808.
- Coverdill, James E.; Finlay, William (1998): *Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters*. In: *Qualitative Sociology*, 21 (2), S. 105–127.
- Crane, Andrew; Henriques, Irene; Husted, Bryan W. (2017): *Quants and Poets. Advancing Methods and Methodologies in Business and Society Research*. In: *Business & Society* 19 (26), S. 1-23.
- Czepek, Judith; Dummert, Sandra; Kubis, Alexander; Leber, Ute; Müller, Anne; Stegmaier, Jens (2015): *Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte. Bedarf, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in Deutschland*. Nürnberg (IAB-Bibliothek, 352).
- Dahl, Holger; Dreyer, Martin; Planitz, Charlotte von der; Rundstedt, Charlotte von (Hg.) (2009): *Personaldienstleister in Deutschland. Die neuen Partner flexibler Personalarbeit*. Köln: Luchterhand (Personalwirtschaft Buch).
- Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (2016): *Professionelle Bildungs- und Berufsberatung*. Hg. v. Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. Online verfügbar unter http://www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere_dvb/2016_04_23_Grundlagenpapier.pdf, zuletzt geprüft am 12.12.2017.
- Dey, Farouk; Cruzvergara, Christine Y. (2014): *Evolution of Career Services in Higher Education*. In: *New Directions for Student Services* 2014 (148), S. 5–18.
- Diehl, Joerg M.; Staufienbiel, Thomas (2007): *Statistik mit SPSS für Windows. Version 15*. 1. Aufl. Eschborn bei Frankfurt am Main: Klotz.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: *American Sociological Review* 48 (2), S. 147–160.
- Dincher, Roland; Gaugler, Eduard (2000): *Private Arbeitsvermittlung in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung von Privaten Arbeitsvermittlern im Frühjahr 1999*. Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. Mannheim (Band 56).
- Dobbins, Tony; Plows, Alexandra (2017): *Labour market intermediaries: a corrective to the human capital paradigm (mis)matching skills and jobs?* In: *Journal of Education and Work* 30 (6), S. 571–584.

- Duckitt, Pauline (1984): The intermediary today and tomorrow. In: *Aslib Proceedings* 36 (2), S. 79–86.
- Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; Maier, Christian; Weitzel, Tim (2014): The transformation of people, processes, and IT in e-recruiting. In: *Employee Relations* 36 (4), S. 415–431.
- Eid, Michael; Gollwitzer, Mario; Schmitt, Manfred (2010): *Statistik und Forschungsmethoden*. Lehrbuch. 1. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Faulconbridge, James R.; Beaverstock, Jonathan V.; Hall, Sarah; Hewitson, Andrew (2009): The ‘war for talent’: The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. In: *Geoforum* 40 (5), S. 800–808.
- Felden, Heide von (2010): Übergangsforschung in qualitativer Perspektive: Theoretische und methodische Ansätze. In: Heide von Felden und Jürgen Schiener (Hg.): *Transitionen - Übergänge vom Studium in den Beruf. Zur Verbindung von qualitativer und quantitativer Forschung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lernweltforschung, 6), S. 21–41.
- Finlay, William; Coverdill, James E. (2000): Risk, Opportunism, and Structural Holes. In: *Work and Occupations* 27 (3), S. 377–405.
- Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag (Rowohlt Enzyklopädie).
- Fligstein, Neil (1990): *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Föhr, Silvia (1995): Personalberatung als Institution: Make or Buy-Entscheidungen im Personalbereich. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 9 (2), S. 135–162.
- Forde, C. (2008): “You know we are not an Employment Agency”. Manpower, Government, and the Development of the Temporary Help Industry in Britain. In: *Enterprise and Society* 9 (2), S. 337–365.
- Fugate, Mel; Kinicki, Angelo J.; Ashforth, Blake E. (2004): Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. In: *Journal of Vocational Behavior* 65 (1), S. 14–38.
- Gerard, Joseph G. (2012): Linking in With LinkedIn®. In: *Journal of Management Education* 36 (6), S. 866–897.
- Gerlach, Philipp (2014): *Der Wert der Arbeitskraft. Bewertungsinstrumente und Auswahlpraktiken im Arbeitsmarkt für Ingenieure*. Berlin: Springer.
- Giloth, Robert (2004): Introduction. In: Robert Giloth (Hg.): *Workforce intermediaries for the twenty-first century*. Philadelphia, Pa: Temple University Press, S. 3–30.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glauser, Laura (2016): *Das Projekt des unternehmerischen Selbst*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology* 78 (6), S. 1360–1380.
- Granovetter, Mark S. (1974): *Getting a Job. A study of Contacts and Careers*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A.; Godshalk, Veronica M. (2010): Career management. 4. Aufl. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gressnitzer, Sina; Kauffeld, Simone; Braumandl, Isabell (2011): Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger. In: PERSONALquaterly 63, S. 12–17.
- Gundert, Stefanie; Hohendanner, Christian (2014): Do fixed-term and temporary agency workers feel socially excluded? Labour market integration and social well-being in Germany. In: Acta Sociologica 57 (2), S. 135–152.
- Gunz, Hugh P.; Heslin, Peter A. (2005): Reconceptualizing career success. In: Journal of Organizational Behavior 26 (2), S. 105–111.
- Hahnzog, Simon (2011): „Was ihr wollt?!“ Die Bedeutung des Status- und Rollenwechsels bei Berufseinsteiger. In: Journal of Business and Media Psychology 2 (1), S. 31–42.
- Hall, Douglas T. (1983): The Effect of the Individual on an Organization's Structure, Style, and Process. In: Frank Landy, Sheldon Zedeck und Jeanette Cleveland (Hg.): Performance Measurement And Theory. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, S. 11–38.
- Hall, Douglas T. (1996): Preface. In: Douglas T. Hall (Hg.): The career is dead - long live the career. A relational approach to careers. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers (The Jossey-Bass business & management series), S. xi–xv.
- Hall, Douglas T.; Chandler, Dawn E. (2005): Psychological success. When the career is acalling. In: Journal of Organizational Behavior 26 (2), S. 155–176.
- Hamori, Monika (2010): Who gets Headhunted - and Who Gets Ahead? The Impact of Search Firms in Executive Careers. In: Academy of Management Perspectives 24 (4), 46–59.
- Hartung, Paul J. (2010): Practice and Research in Career Counseling and Development-2009. In: The Career Development Quarterly 59 (2), S. 98–142.
- Harvey, Lee (2005): Embedding and integrating employability. In: New Directions for Institutional Research 2005 (128), S. 13–28.
- Harvey, Lee (2010): Defining and Measuring Employability. In: Quality in Higher Education 7 (2), S. 97–109.
- Harvey, Lee; Green, Diana (2001): Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. In: Zeitschrift für Pädagogik 41. Beiheft, S. 17–39.
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2015): Neo-Institutionalismus. 2. Auflage. Bielefeld: transcript Verlag.
- Hauptmann, Stefan (2005): Das „C-TOC“ zur Gliederung von Audiodaten. Ein Beispiel für die qualitative Analyse am Rohmaterial. In: Forum: Qualitative Sozialforschung 6 (1). Online verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/513/1109>, zuletzt geprüft am 26.02.2018.
- Heslin, Peter A. (2005): Conceptualizing and evaluating career success. In: Journal of Organizational Behavior 26 (2), S. 113–136.
- Hilbert, Martin (2012): Toward a synthesis of cognitive biases. How noisy information processing can bias human decision making. In: Psychological bulletin 138 (2), S. 211–237.
- Hirschi, Andreas (2010a): Career Services zur Steigerung von Karriere-Ressourcen. In: Das Hochschulwesen, 2010 (6), S. 193–197.

- Hirschi, Andreas (2010b): Theoretische und empirische Grundlagen der Angebotsplanung des Career Service an der Leuphana Universität Lüneburg. Lüneburg (Forschungsberichte des Career Service der Leuphana Universität Lüneburg, 1).
- Hirschi, Andreas (2012): The career resources model. An integrative framework for career counsellors. In: *British Journal of Guidance & Counselling* 40 (4), S. 369–383.
- Hirschi, Andreas; Jaensch, Vanessa K.; Herrmann, Anne (2016): „protean career“ orientation, vocational identity, and self-efficacy. An empirical clarification of their relationship. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26 (2), S. 208–220.
- Hochschulrektorenkonferenz (2011): Career Service. Empfehlungen der 11. Mitgliederversammlung der HRK am 22.11.2011. Hg. v. Hochschulrektorenkonferenz. Online verfügbar unter http://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Empfehlung_Career_Services_MV_22112011.pdf, zuletzt geprüft am 21.02.2018.
- Hoffrage, Ulrich (2017): Overconfidence. In: Rüdiger Pohl (Hg.): *Cognitive illusions. Intriguing phenomena in thinking, judgement and memory*. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group, S. 291–314.
- Hogan, Robert; Chamorro-Premuzic, Thomas; Kaiser, Robert B. (2013): Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality. In: *Industrial and Organizational Psychology* 6, S. 3–16.
- Hurst, Jessica L.; Good, Linda K. (2009): Generation Y and career choice. In: *Career Development International* 14 (6), S. 570–593.
- index Recruiting-Report (2017): Recruiting im Wandel. index Recruiting-Report 2017/2018 Deutschland. Hg. v. index Internet und Mediaforschung GmbH. Berlin. Online verfügbar unter www.index-research.de/recruiting-report-2018, zuletzt geprüft am 29.12.2017.
- Ingold, Jo; Valizade, Danat (2017): Employers' recruitment of disadvantaged groups. Exploring the effect of active labour market programme agencies as labour market intermediaries. In: *Human Resource Management Journal* 27 (4), S. 530–547.
- Jackson, Denise (2013): Student Perceptions of the Importance of Employability Skill Provision in Business Undergraduate Programs. In: *Journal of Education for Business* 88 (5), S. 271–279.
- Jackson, Denise; Wilton, Nicholas (2016): Career management attitudes among business undergraduates. In: *Australian Journal of Career Development* 25 (1), S. 7–22.
- Jahn, Elke; Weber, Enzo (2013): Zeitarbeit: Zusätzliche Jobs, aber auch Verdrängung. In: IAB-Kurzbericht (2). Online verfügbar unter <https://www.econ-tor.eu/bitstream/10419/158396/1/kb2013-02.pdf>, zuletzt geprüft am 25.11.2017.
- Jain, Ravindra; Jain, Sheelam (2013): Conceptualization, Measure Development and Empirical Assessment of Career Oriented Attitudes and Employability of Technology Graduates. In: *Vision* 17 (2), S. 143–157.
- Janssen, Jürgen; Laatz, Wilfried (2013): *Statistische Datenanalyse mit SPSS. Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests*. 8. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Jörns, Susanne (2002): *Berufsvorbereitung durch Career Services im Rahmen der universitären Ausbildung. Rekonstruktion und Analyse der Institutionalisierung eines neuen Dienstleistungsangebotes an deutschen Universitäten*. Dissertation zur Erlangung des sozialwissenschaftlichen Doktorgrades der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen. Universität Göttingen, Göttingen.

- Jorzik, Bettina (1996): Verkürzung der Studienzeit, Qualität der Lehre, Praxisbezug des Studiums. Wie ist dies alles möglich? In: Jan Bock (Hg.): Career Service - Münsteraner Modell. Eine Innovationsstrategie zur Verbesserung des Übergangs vom Studium zum Beruf. Der Start in Ihre berufliche Zukunft. Münster: Agenda-Verlag, S. 30–36.
- Jung, Yuhee; Takeuchi, Norihiko (2018): A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction. The role of developmental human resource practices and organizational support. In: Human Relations 71 (1), S. 73–102.
- Kalleberg, Arne L.; Marsden, Peter V. (2005): Externalizing organizational activities. Where and how US establishments use employment intermediaries. In: Socio-Economic Review 3 (3), S. 389–416.
- Kaufhold, Marisa (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. Erfurt: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kazis, Richard (2001): New Labor Market Intermediaries: What's Driving Them? Where Are They Headed? A Background Paper. Task Force on Reconstructing America's Labor Market Institutions, MIT's Sloan School of Management. Online verfügbar unter <http://www.jff.org/sites/default/files/publications/Newlabormarket.pdf>, zuletzt geprüft am 21.02.2018.
- Kazis, Richard (2004): "What Do Workforce Intermediaries Do? In: Robert Giloth (Hg.): Workforce intermediaries for the twenty-first century. Philadelphia, Pa: Temple University Press, S. 73–92.
- Klatetzki, Thomas (2006): Der Stellenwert des Begriffs „Kognition“ im Neo-Institutionalismus. In: Konstanze Senge, Kai-Uwe Hellmann und W. Richard Scott (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften S. 48–61.
- Kock, Henrik; Wallo, Andreas; Nilsson, Barbro; Höglund, Cecilia (2012): Outsourcing HR services. The role of human resource intermediaries. In: European Journal of Training and Development 36 (8), S. 772–790.
- Koys, Daniel J. (2017): Using the Department of Labor's "My Next Move" to Improve Career Preparedness. In: Journal of Management Education 41 (1), S. 94–117.
- Kratz, Fabian Reimer Maike & Zhu Xiaoyun (2013): Stellenfindung und Arbeitgeberwechsel von Hochschulabsolventen: Eine ereignisanalytische Untersuchung der Beschäftigungsdauer beim ersten Arbeitgeber. In: Beiträge zur Hochschulforschung (1), S. 38–56.
- Krüger, Winfried (2006): Zukunftsfähigkeit durch dynamische Kernkompetenzen. In: Robert J. Zaugg (Hg.): Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen; Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom zum 60. Geburtstag. 1. Auflage. Bern: Haupt, S. 76–84.
- Kultalahti, Susanna; Viitala, Riitta Liisa (2014): Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. In: Journal of Organizational Change Management 27 (4), S. 569–582.
- Larsen, Christian Albrekt; Vesan, Patrik (2012): Why Public Employment Services Always Fail. Double-Sided Asymmetric Information And The Placement of Low-Skill Workers In Six European Countries. In: Public Administration 90 (2), S. 466–479.
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy (2013): Institutions and Institutional Work. In: Stewart Clegg, Hardy Cynthia, Thomas B. Lawrence und Walter R. Nord (Hg.): The

- Sage handbook of organization studies. 2. ed., paperback ed. London: Sage Publ, S. 215–254.
- Lorquet, Nadège; Orianne, Jean-François; Pichault, François (2017): Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries. In: *European Journal of Industrial Relations* 24 (4), S.1-17.
- Luckwald, Johanna von (2010): Bedeutungszunahme und Qualitätsentwicklung der Career Service-Arbeit an deutschen Hochschulen. Diss. Universität zu Köln. Online verfügbar unter <https://core.ac.uk/download/pdf/12010982.pdf>, zuletzt geprüft am 21.02.2018
- Marchal, Emmanuelle; Mellet, Kevin; Rieucan, Géraldine (2007): Job board toolkits. Internet matchmaking and changes in job advertisements. In: *Human Relations* 60 (7), S. 1091–1113.
- Markus, Hazel; Wurf, Elissa (1987): The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective (38), S. 299–337.
- Mason, Geoff; Williams, Gareth; Cranmer, Sue (2009): Employability skills initiatives in higher education: what effects do they have on graduate labour market outcomes? In: *Education Economics* 17 (1), S. 1–30.
- MAXQDA (1989 – 2017): Software für qualitative Datenanalyse. Berlin.
- Mayer, Horst O. (2004): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 2. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarb. Auflage. Weinheim: Beltz (Studium Paedagogik).
- McKeown, Tui; Lindorff, Margaret (2011): The graduate job search process – a lesson in persistence rather than good career management? In: *Education + Training* 53 (4), S. 310–320.
- Meriläinen, Susan; Tienari, Janne; Valtonen, Anu (2013): Headhunters and the 'ideal' executive body. In: *Organization* 22 (1), S. 3–22.
- Merkač Skok, Marjana; Dolinšek, Tatjana (2013): Some findings on career counselling in higher education. In: *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 7 (1), S. 81–94.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1992): The Structure of Educational Organizations. In: John W. Meyer und W. Richard Scott (Hg.): *Organizational environments. Ritual and Rationality*. Updated edition. Newbury Park: Sage, S. 71–97.
- Meyer, John W.; Scott, W. Richard (Hg.) (1992): *Organizational environments. Ritual and Rationality*. Updated edition. Newbury Park: Sage.
- Meyer, John W.; Scott, W. Richard; Deal, Terrence D. (1992): Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations. In: John W. Meyer und W. Richard Scott (Hg.): *Organizational environments. Ritual and Rationality*. Updated edition. Newbury Park: Sage, S. 45–67.
- Miles, Matthew B.; Huberman, A. Michael; Saldaña, Johnny (2014): *Qualitative data analysis. A methods sourcebook*. Edition 3. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.

- Miller, Dale T.; Ross, Michael (1975): Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction? In: *Psychological Bulletin* 1975 82 (2), S. 213–225.
- Miller, Stephanie; Liciardi, Raquel (2003): Tertiary student perceptions of the benefits of professional career management education. An exploratory study. In: *Career Development International* 8 (6), S. 309–315.
- Mills, Sophie; Trehan, Kiran; Stewart, Jim (2014): Academics in pursuit of the part-time doctorate. Pressures and support issues associated with the career development of business and management academics. In: *Human Resource Development International* 17 (4), S. 438–458.
- Mishra, Paresh; McDonald, Kimberly (2017): Career Resilience. An Integrated Review of the Empirical Literature. In: *Human Resource Development Review* 25 (4), S. 1–28.
- Misra, Rajnish Kumar; Mishra, Prachee (2011): Employability Skills: The Conceptual Framework & Scale Development. In: *The Indian Journal of Industrial Relations* (46).
- Mitlacher, Lars W. (2005): Zeitarbeit in Deutschland und den USA. Eine vergleichende Analyse von Einflussfaktoren auf die Nutzung von Zeitarbeit. *Zeitschrift für Personalforschung* 19 (4), 436–438.
- Nickerson, Raymond S. (1998): Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. In: *Review of General Psychology* 2 (2), S. 175–220.
- Niles, Spencer G.; Harris-Bowlsbey, JoAnn (2013): *Career development interventions in the 21st century*. 4th ed. Boston: Pearson (The Merrill counseling series).
- Nisbett, Richard E.; Wilson, Timothy DeCamp (1977): The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (4), S. 250–256.
- Okay-Somerville, Belgin; Scholarios, Dora (2015): Position, possession or process? Understanding objective and subjective employability during university-to-work transitions. In: *Studies in Higher Education* 42 (7), S. 1275–1291.
- Pope, Mark (2000): A Brief History of Career Counseling in the United States. In: *The Career Development Quarterly* 48 (3), S. 194–211.
- Pyöriä, Pasi; Ojala, Satu; Saari, Tiina; Järvinen, Katri-Maria (2017): The Millennial Generation. In: *SAGE Open* 7 (1), S. 1–14.
- Rae, David (2007): Connecting enterprise and graduate employability. Challenges to the higher education culture and curriculum? In: *Annual Review of Sociology* 49 (8/9), S. 605–619.
- Rohde, Iris (1992): Direktansprache versus Stellenanzeige. Welches Verfahren ist bei der Suche von Führungskräften durch Personalberater erfolgversprechender? München, Mering: Hampp (Hochschulschriften zum Personalwesen, 18).
- Rubin, Zick; Zajonc, Robert B. (1969): Structural bias and generalization in the learning of social structures. In: *Journal of Personality* 37 (2), S. 310–324.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2006): Managing Employability. In: Jutta Rump, Thomas Sattelberger und Heinz Fischer (Hg.): *Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage.
- Schäfer, Holger (2015): Die Zukunft der Zeitarbeit zwischen Re-Regulierung und qualitativer Weiterentwicklung. In: *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 42 (1), S. 75–90.

- Schäfers, Bernhard (1992): Grundbegriffe der Soziologie. 3. Auflage. Wiesbaden, s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Uni-Taschenbücher).
- Schamberger, Ingo (2006): Differenziertes Hochschulmarketing für High Potentials. Norderstedt: Books on Demand (Schriftenreihe des Instituts für Unternehmensplanung, 43).
- Schiener, Jürgen (2010): Arbeitsmarkt und Berufseinstieg von Akademiker/innen: Theoretische und empirische Grundlagen. In: Heide von Felden und Jürgen Schiener (Hg.): Transitionen - Übergänge vom Studium in den Beruf. Zur Verbindung von qualitativer und quantitativer Forschung. 1. Auflage. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften (Lernweltforschung, 6), S. 42–75.
- Schiersmann, Christiane; Bachmann, Miriam; Dauner, Alexander; Weber, Peter (2008): Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2014): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Auflage. München: Oldenbourg.
- Schramm, Walter (1936): Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. Berlin: Walter de Gruyter (1).
- Schubarth, Wilfried (2013): Employability im Hochschulstudium? Fünf Thesen zu einer unbehaglichen Debatte. Career Service Network Deutschland e. V. (csnd) (career service papers, 11).
- Schütz, Holger (2011): Vermittlung und Beratung in der Praxis. Eine Analyse von Dienstleistungsprozessen am Arbeitsmarkt. Bielefeld: Bertelsmann (IAB-Bibliothek Forschungsarbeiten, 330).
- Scott, W. Richard (1992): Introduction: From Technology to Environment. In: John W. Meyer und W. Richard Scott (Hg.): Organizational environments. Ritual and Rationality. Updated ed. Newbury Park u. a: Sage, S. 13–17.
- Scott, W. Richard (2009): Institutions and organizations. Ideas and interests. 3. ed., [Nachdr.]. Los Angeles: Sage.
- Senge, Konstanze (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Konstanze Senge, Kai-Uwe Hellmann und W. Richard Scott (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften S. 35–47.
- Shivy, Victoria A.; Koehly, Laura M. (2002): Client Perceptions of and Preferences for University-Based Career Services. In: Journal of Vocational Behavior 60 (1), S. 40–60.
- Statistisches Bundesamt (2016): Statistisches Jahrbuch 2016. Arbeitsmarkt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/VGR.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 22.02.18.
- Statistisches Bundesamt (2017): Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bildung-ForschungKultur/Hochschulen/StudierendeHochschulenEndg2110410177004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 10.02.2018.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (28.11.17): Zahl der Studierenden steigt im Wintersemester 2017/2018 erneut an. Morlock, Olga. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/11/PD17_427_213.html, zuletzt geprüft am 06.02.2018.

- Sturges, Jane; Guest, David; Conway, Neil; Davey, Kate Mackenzie (2002): A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. In: *Journal of Organizational Behavior* 23 (6), S. 731–748.
- Suchman, Mark C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: *Academy of Management Review* 20 (3), S. 571–610.
- Sumanasiri, Erabaddage Gishan Tharanga; Yajid, Mohd Shukri Ab; Khatibi, Ali (2015): Review of literature on Graduate Employability. In: *Journal of Studies in Education* 5 (3), 75–88.
- Theobald, Axel (2014): *Handbuch Online-Marktforschung. Ein Leitfaden für die Praxis*. 1. Auflage. Norderstedt: Books on Demand.
- Thom, Norbert; Friedli, Vera (2005): *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten*. 3. Auflage. Bern: Haupt (Praxishilfen für Unternehmungen).
- Tolbert, Pamela S.; Zucker, Lynn G. (1996): The Institutionalization of Institutional Theory. In: Steward E. Clegg, Hardy Cynthia und Walter R. Nord (Hg.): *Handbook of organization studies*. London: Sage, S. 175–190.
- Tomlinson, Jennifer; Baird, Marian; Berg, Peter; Cooper, Rae (2018): Flexible careers across the life course. Advancing theory, research and practice. In: *Human Relations* 71 (1), S. 4–22.
- Tomlinson, Michael (2017): Forms of graduate capital and their relationship to graduate employability. In: *Education + Training* 59 (4), S. 338–352.
- Tversky, Amos; Kahneman, Daniel (1973): Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability. In: *Cognitive Psychology* 5, S. 202–232.
- van der Heijde, Claudia; van der Heijden, Beatrice I. J. M. (2006): A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability. In: *Human Resource Management*, Vol. 45 (3), S. 449–476.
- van Driel, H.; Koene, B. (2011): The Rhetoric of Restraint. The Struggle for Legitimacy of the Dutch Temporary Work Agency Industry, 1961–1996. In: *Enterprise and Society* 12 (3), S. 562–600.
- Walgenbach, Peter; Meyer, Renate (2008): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wong, Paul T.; Weiner, Bernard (1981): When people ask “why” questions, and the heuristics of attributional search. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 40 (4), S. 650–663.
- Ybema, Jan Fekke; van Vuuren, Tinka; van Dam, Karen (2017): HR practices for enhancing sustainable employability. Implementation, use, and outcomes. In: *The International Journal of Human Resource Management* 23 (3), S. 1–22.
- Zimmermann, Klaus F. (2013): Reflexionen zur Zukunft der Arbeit. In: Holger Hinte und Zimmermann Klaus F (Hg.): *Zeitenwende auf dem Arbeitsplatz. Wie der demografische Wandel die Erwerbstätigkeit verändert*. Bonn, S. 14–61.
- Zucker, Lynn G. (1977): The role of institutionalization in cultural persistence. In: *American Sociological Review* 42, S. 726–743.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

	Intermediäre	Arbeitgeber	Studierende
Identifikation von Intermediären	Wie ermöglichen Sie Ihren Studierenden/Ihren Kunden den Übergang ins Arbeitsleben? Welche Kontakte nutzen Sie hierfür?	Welche Wege nutzen Sie aktuell, um in Kontakt mit Hochschulabsolventen zu kommen?	Wie kommen Sie aktuell in Kontakt mit Arbeitgebern? Welche Wege gehen Sie?
	Kooperieren Sie mit Unternehmen, Hochschulen oder anderen Organisationen? Wenn andere, welche?	Kooperieren Sie mit Hochschulen oder nutzen Sie andere Organisationen wie Zeitarbeitsfirmen?	Nutzen Sie Angebote von der Hochschule oder anderen Anbietern, um in Kontakt mit Arbeitgebern zu kommen?
	Bitte beschreiben Sie die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern! Wie kommt diese zustande? Wie lange dauert diese? Wie bewerten Sie diese?	Bitte beschreiben Sie die Zusammenarbeit mit Intermediären! Wie kommt diese zustande? Wie lange dauert diese? Wie bewerten Sie diese?	
	Welches sind Ihre Referenzgruppen/Mitbewerber?	Wonach wählen Sie Intermediäre, mit denen sie zusammenarbeiten, aus?	
	Welche Rolle spielen Social Media für Sie bei der Arbeit mit Unternehmen und Hochschulabsolventen? Gibt es einen Effekt durch Social-Media-Maßnahmen von Unternehmen auf Ihre Arbeit?	Welche Rolle spielen Social Media für Sie bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen?	Wie stark nutzen Sie Social Media bei der Suche nach Jobangeboten?
Employability	Nutzen Sie den Begriff der Employability/Beschäftigungsfähigkeit in Ihrer Arbeit? Wenn ja, welche Aspekte der Employability/Beschäftigungsfähigkeit fördern Sie?	Welche Bedeutung hat Employability/Beschäftigungsfähigkeit für Sie?	Fühlen Sie sich employable, also für den Jobeinstieg gut ausgebildet?
	Welche Defizite nehmen Sie beim Übergang von Hochschulabsolventen/Studierenden auf den Arbeitsmarkt wahr?	Welche Defizite nehmen Sie beim Übergang von Hochschulabsolventen/Studierenden auf den Arbeitsmarkt wahr?	Welche Defizite nehmen Sie bei Ihrem Übergang vom Studium in den Beruf wahr?

	Intermediäre	Arbeitgeber	Studierende
Leistungen von Intermediären	Welche Angebote bieten Sie Absolventen hinsichtlich - Entwicklung von Employability? - Wissen über Rekrutierungsprozesse? - Erlangung von Arbeitserfahrung? - Sonstige Angebote?	Welches Angebot sollte Ihrer Meinung nach von Drittanbietern an Absolventen vermittelt werden? - hinsichtlich Employability-Entwicklung? - Wissen über Rekrutierungsprozesse? - Erlangung von Arbeitserfahrung? - Sonstige Angebote?	Welche Angebote von Career Services/Career Centern/Zeitarbeitsfirmen/Finanzdienstleistern/Studentenorganisationen ist für Sie interessant? - Employability-Entwicklung? - Wissen über Rekrutierungsprozesse? - Erlangung von Arbeitserfahrung? - Sonstige Angebote?
		Welches Angebot bieten Sie Absolventen/Studierenden beim Berufseinstieg (sowohl Fokus auf Zeit im Studium als auch Berufs-Einstiegsphase)?	Welche Rekrutierungsformate von Arbeitgebern nutzen Sie? Wie erfahren Sie von diesen?
	Welches Angebot bieten Sie Arbeitgebern?	Welches Angebot nutzen Sie von den genannten Kooperationspartnern?	
	Woran orientieren Sie sich bei der Gestaltung Ihres Serviceangebots?/Nach welchen Kriterien gestalten Sie Ihre Angebote für die Arbeitgeber und Absolventen?	Welche Anforderungen stellen Sie bei der Auswahl an den Drittanbieter?/Nach welchen Kriterien wählen Sie Drittanbieter aus?/In welchen Fällen kontaktieren Sie Drittanbieter?	In welchen Fällen würden Sie Drittanbieter kontaktieren? Welche Anforderungen stellen Sie bei der Auswahl an den Drittanbieter?
	Welche Angebote fordern Ihre Kunden?	Welches Angebot würden Sie sich weiter von Drittanbietern wünschen?	Wie unterstützend empfinden Sie die von Drittanbietern angebotenen Services für Ihren persönlichen Berufseinstieg?
	Gibt es Standards für Ihre Zusammenarbeit?	Gibt es Standards für Ihre Zusammenarbeit?	
Extracurriculäre Erfahrung	Wie wichtig schätzen Sie die Arbeitserfahrung/extracurriculäre Erfahrung von Hochschulabsolventen für den Berufseinstieg ein?	Wie wichtig ist für Sie Arbeitserfahrung/extracurriculäre Erfahrung bei der Einstellung von Hochschulabsolventen?	Welchen Stellenwert messen Sie Arbeitserfahrung bzw. extracurricularer Erfahrung für Ihren Berufseinstieg bei?
Rolle und Funktion	Welche Funktion nehmen Sie beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen ein? Welche Aufgabe kommt Ihnen beim Berufseintritt von Hochschulabsolventen zu?	Welche Funktion/Aufgabe haben Drittanbieter im Rekrutierungsprozess von Hochschulabsolventen für Sie als Arbeitgeber?	Welche Funktion/Aufgabe haben Dritte beim Prozess der Arbeitssuche für Sie?
	Welche Rolle spielen Sie bei den Beziehungen von	Welche Rolle spielen Drittanbieter bei den Be-	Welche Rolle spielen Dritte beim Prozess der Arbeitssuche für Sie?

	Intermediäre	Arbeitgeber	Studierende
	Hochschulabsolventen und Arbeitgebern?	ziehungen von Hochschulabsolventen und Arbeitgebern?	
Selbstverständnis	Wen sehen Sie im Zentrum ihrer Dienstleistungen, die Hochschulabsolventen oder die Unternehmen?		
	Welche Erwartungen an Sie nehmen Sie seitens der Arbeitgeber und seitens der Hochschulabsolventen wahr?		
	Welchen Mehrwert können Sie durch Ihre Arbeit Unternehmen und Hochschulabsolventen bieten?	Welchen Mehrwert hat die Arbeit von Drittanbietern für Sie/Ihr Unternehmen?	Welchen Mehrwert hat die Arbeit von Drittanbietern für Sie?
Perspektive	Wie sehen Sie die Perspektive Ihrer Organisation?	Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit Drittanbietern in Zukunft?	Wie sehen Sie Ihre zukünftige Jobsituation?
	Welchen Problemen sehen Sie sich gegenüber? Welche Lösungsansätze haben Sie dafür?	Welche Probleme sehen Sie bei der Zusammenarbeit mit Drittanbietern? Haben Sie Lösungsansätze dafür?	Welchen Problemen sehen Sie sich gegenüber? Welche Lösungsansätze haben Sie dafür?

Anhang 2: Fragebogenversion für Studierende und Absolventen



Seite 01
Begrüßung

Herzlich Willkommen!

Sehr geehrte Damen und Herren,

es freut mich, dass Sie sich die Zeit nehmen, meine Promotion zum Thema „Dienstleister beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen“ zu unterstützen.

Ziel des Fragebogens ist es, Akteure, die Hochschulabsolventen bei ihrem Eintritt ins Berufsleben unterstützen, zu identifizieren und deren Angebot und Bedeutung zu erfassen. Hierbei sind Ihre persönlichen Erfahrungen und Einschätzung sehr wertvoll. Ich bitte Sie, die Fragen möglichst vollständig zu beantworten. Die Bearbeitung des Fragebogens dauert ca. 20 Minuten.

Dieser Fragebogen richtet sich an Studierende und Absolventen. Sollten Sie Vertreter/in eines Arbeitgebers sein bzw. Dienstleistungen für Hochschulabsolventen anbieten, bitte ich Sie, anstelle dieses Fragebogens folgenden Fragebogen auszufüllen:

Für Arbeitgeber: www.soscisurvey.de/Akteure_Berufseinstieg/?q=AG

Für Dienstleister für Hochschulabsolventen (Career Services, Personaldienstleister, Finanzdienstleister mit entsprechendem Angebot, Karrierecoaches etc.):
www.soscisurvey.de/Akteure_Berufseinstieg/?q=DL

Ihre Daten werden natürlich anonymisiert und vertraulich behandelt und lediglich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Aufgrund einer besseren Lesbarkeit wird lediglich die maskuline Form verwendet, der Fragebogen bezieht sich jedoch sowohl auf Frauen und Männer.

Bei Fragen zur Untersuchung können Sie mich gerne kontaktieren.

Mit freundlichen Grüßen

Ruth Nürnberger

Lehrstuhl für Führung und Organisation

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,

Universität Regensburg

ruth.nuernberger@ur.de

Tel: 0941-943 5576

Seite 02

Persönliche Daten

Zuerst bitte ich Sie um einige Angaben zu Ihrer Person.

Wie alt sind Sie? _____

Sind Sie...

- ☐ weiblich?
- ☐ männlich?

Welchen Studienabschluss absolvieren Sie gerade/haben Sie absolviert?

Bitte nennen Sie Ihren höchsten Studienabschluss. (Dropdown-Feld)

Welches Fachstudium studieren Sie/haben Sie studiert? (Dropdown-Feld)

In welchem Bundesland studieren Sie/haben Sie studiert? (Dropdown-Feld)

Wann werden Sie Ihr Studium abschließen bzw. haben Sie Ihr Studium abgeschlossen?

- ☐ in mehr als einem Jahr
- ☐ im nächsten Jahr
- ☐ gerade eben
- ☐ im letzten Jahr
- ☐ vor mehr als einem Jahr

Aktuell bin ich...

- ☐ nicht auf Jobsuche.
- ☐ auf der Suche nach einem Praktikum.
- ☐ auf der Suche nach einer Einstiegsposition.

Seite 03

Beruflicher Orientierungsprozess

Im nächsten Fragebogenabschnitt bitte ich Sie um Auskünfte zu Ihrem beruflichen Orientierungsprozess. Dieser Prozess umfasst neben der Informationsgewinnung zu potenziellen

Arbeitgebern und offenen Stellen auch die Bewerbung für ein Praktikum oder eine Einstiegsstelle sowie

für andere fachliche Tätigkeiten (Werksstudentenstelle, Abschlussarbeit o.ä.).

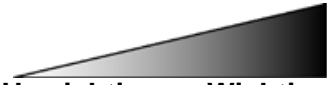
Welche Umstände bereiten Ihnen die größten Schwierigkeiten beim Berufseintritt?

(Mehrfachnennungen möglich)

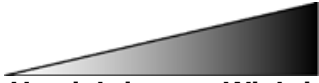
- ☐ Hohe Ansprüche der Arbeitgeber an Studierende/Absolventen
- ☐ Unsicherheit und Unwissenheit bei der Herangehensweise an die Jobsuche
- ☐ Ausbildung an der Hochschule bereitet mich nicht auf Anforderungen im Beruf vor
- ☐ Mangelnde fachspezifische Arbeitserfahrung, da ich keine fachspezifische Arbeitserfahrung aus Praktika oder Werkstudententätigkeit besitze
- ☐ Schwere Realisierung von Praktika aufgrund enger Taktung des Curriculums
- ☐ Unklarheit hinsichtlich meiner Berufsvorstellungen
- ☐ Mangel an passenden Jobangeboten für Berufseinsteiger
- ☐ Mangelnde Qualität meiner Bewerbungsunterlagen
- ☐ Mangel an Softskill-Kompetenzen

- ☐ Keine Schwierigkeiten
☐ Sonstiges _____

Welche Wege nutzen/nutzten Sie zur Stellensuche?

					
	Unwichtig			Wichtig	
Stellenausschreibung auf der Homepage von Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenausschreibung über Online-Stellenbörsen (z.B. StepStone, Monster)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenausschreibungen über Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenausschreibung über Career Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenausschreibung über Online-Plattformen bzw. E-Recruiting-Anbieter (z.B. Stufenbiel, Xing, Absolventa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Suche über Personaldienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direktansprache durch Headhunter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzung persönlicher Kontakte (z.B. Professoren, Bekannte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie wichtig sind für Sie folgende Informationskanäle, um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren?

					
	Unwichtig			Wichtig	
Angebote der Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote von Career Services bzw. Career Centern an Hochschulen und Universitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karriere-Homepage von Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakte zu studentischen Vereinen oder Organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen an Hochschulen und Universitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter von Serviceanbietern (z.B. Stufenbiel, Acess)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale (Stufenbiel, Absolventa, Kununu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche weiteren Informationsquellen nutzen Sie, um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren?

Seite 04**Dienstleister für Hochschulabsolventen**

In Deutschland gibt es aktuell ein breites Angebot von Dienstleistern für Hochschulabsolventen. Als Dienstleister gelten im Rahmen dieser Untersuchung Unternehmen, Personen und Organisationen, die an der Schnittstelle Studium und Berufseinstieg ein Angebot für Studierende und Hochschulabsolventen bieten. Dies können sein: Career Services oder Career Center an Hochschulen, Personaldienstleister und -vermittler, Berufsberater, Karrierecoaches, E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale usw. Zudem können auch studentische Organisationen sowie Finanzdienstleister mit einem entsprechenden Angebot als Dienstleister für Hochschulabsolventen bezeichnet werden.

Das Leistungsportfolio von Dienstleistern für Hochschulabsolventen kann eine Vielzahl von Angeboten zur Unterstützung beim Bewerbungs- bzw. Rekrutierungsprozess sowie Beratungsleistungen und Vermittlung von Schlüsselkompetenzen oder ähnliches umfassen.

Haben Sie ein klares Bild von den jeweiligen Dienstleistern und deren Angebot?

	Nein	teilweise	ja
Career Service/Career Center und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personaldienstleister und -vermittler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsberater und Karrierecoaches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzdienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studentische Organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Headhunter und Personalberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lehrstühle/Professoren oder andere Kontakte an der Hochschule/Universität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nutzen Sie weitere Dienstleister für Hochschulabsolventen, die bisher nicht aufgeführt wurden? _____

Welches Angebot von Dienstleistern für Hochschulabsolventen ist für Sie von Interesse?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Individuelle Beratung zu Berufseinstieg, Arbeitsmarkt und Bewerbung
- ☐ Informationen zu Beruf und Arbeitsmarkt
- ☐ Möglichkeiten zur Erweiterung meines Netzwerks
- ☐ Seminare und Workshops zu Fachthemen
- ☐ Seminare und Workshops zu Softskill-Themen
- ☐ Stellenbörse/-markt
- ☐ Tests zur beruflichen Eignung
- ☐ Vorstellung von Berufsbildern

☐ Informationen zu Finanzdienstleistungen und Versicherungen

☐ Sonstige _____

Welche Seminare und Workshops von Dienstleistern zum Training von berufsbezogenen Schlüsselqualifikationen sind für Sie interessant?

(Mehrfachnennungen möglich)

☐ Knigge-Trainings

☐ Körpersprache

☐ Konfliktmanagement

☐ Rhetorik-Kurse

☐ Selbstpräsentation

☐ Stimme und Sprechen

☐ Teamarbeit

☐ Sonstige _____

Welche Seminare und Workshops von Dienstleistern zum Training von Fach- und Methodenkompetenz bzw. Bewerbungskompetenz sind für Sie interessant?

(Mehrfachnennungen möglich)

☐ Assessment-Center

☐ Bewerbungsunterlagen

☐ EDV (Word, Excel, LaTeX...)

☐ Projektmanagement

☐ Vorstellungsgespräch

☐ Wissenschaftliches Arbeiten (Zitierregeln, wissenschaftliches Schreiben, ...)

☐ Sonstige _____

Welche Möglichkeiten, Ihr professionelles bzw. berufliches Netzwerk zu erweitern sind für Sie interessant?

(Mehrfachnennungen möglich)

☐ Direkter Kontakt zu Arbeitgebern

☐ Kontaktvermittlung zu relevanten Organisationen

☐ Mentorenprogramme

☐ Sonstige _____

Das Angebot von Dienstleistern für Hochschulabsolventen...

	Stimme nicht zu		Stimme zu		
... sollte für Arbeitgeber kostenpflichtig sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sollte für Studierende/Absolventen kostenpflichtig sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seite 05

Kompetenz von Dienstleistern

Der kommende Abschnitt des Fragebogens bezieht sich auf die Kompetenzen der jeweiligen Dienstleister.

Bitte bewerten Sie die Kompetenzen der jeweiligen Dienstleister in den genannten Punkten! (Skala: Keine Kompetenz – Teils/teils – Hohe Kompetenz)

Career Services/Career Center und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	Keine Kompetenz		Hohe Kompetenz		Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen von Personaldienstleistern und -vermittlern	Keine Kompetenz		Hohe Kompetenz		Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kompetenzen von Berufsberatern und Karrierecoaches	Keine Kompetenz		Hohe Kompetenz		Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen von Finanzdienstleistern	Keine Kompetenz		Hohe Kompetenz		Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kompetenzen von E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportalen	Keine Kompetenz		Hohe Kompetenz		Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen von Studentischen Organisationen	Keine Kompetenz		Hohe Kompetenz		Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kompetenzen von Studentischen Organisationen	Keine Kompetenz		Hohe Kompetenz		Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen von Headhuntern und Personalberatern	Keine Kompetenz		Hohe Kompetenz		Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seite 06**Defizite**

Im letzten Teil des Fragebogens bitte ich Sie um Ihre kritische Einschätzung von Dienstleistern für Hochschulabsolventen.

Sehen Sie bei Dienstleistern für Hochschulabsolventen Probleme oder Defizite?

Falls ja, bitte beschreiben Sie bei dem jeweiligen Dienstleister kurz, welche Probleme Sie sehen oder warum Sie welche Defizite befürchten. Falls Sie keine Probleme oder Defizite wahrnehmen, geben Sie das bitte rechts im Kontrollfeld „keine Defizite“ an.

Career Service/Career Services und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Personaldienstleister und -vermittler	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Finanzdienstleister und Versicherungsanbieter	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Berufsberater und Karrierecoaches	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Studentische Organisationen	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Agentur für Arbeit	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Headhunter und Personalberater	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite

Seite 07**Anmerkungen zur Studie**

Sie haben nun alle Fragen beantwortet. Bevor Sie den Fragebogen verlassen, haben Sie hier die Möglichkeit, Ihre Anmerkungen zu dieser Studie zu machen.

Letzte Seite:

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Dipl. Psych. Ruth Nürnberger,
Universität Regensburg –
Universitätsstraße 31 93053 Regensburg
ruth.nuernberger@ur.de www.uni-regensburg.de

Anhang 3: Fragebogenversion für Arbeitgeber



Seite 01
Begrüßung

Herzlich Willkommen!

Sehr geehrte Damen und Herren,

es freut mich, dass Sie sich die Zeit nehmen, meine Promotion zum Thema „Dienstleister beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen“ zu unterstützen.

Ziel des Fragebogens ist es, Akteure, die Hochschulabsolventen bei ihrem Übertritt ins Berufsleben unterstützen, zu identifizieren und deren Angebot und Bedeutung zu erfassen. Hierbei sind Ihre persönlichen Erfahrungen und Einschätzung sehr wertvoll. Ich bitte Sie, die Fragen möglichst vollständig zu beantworten. Die Bearbeitung des Fragebogens dauert ca. 20 Minuten.

Dieser Fragebogen richtet sich an Arbeitgeber. Sollten Sie Studierende/r oder Absolvent/in sein bzw. Dienstleistungen für Hochschulabsolventen anbieten, bitte ich Sie, anstelle dieses Fragebogens folgenden Fragebogen auszufüllen:

Für Studierende oder Absolventen: www.soscisurvey.de/Akteure_Berufseinstieg/?q=AB
Für Dienstleister für Hochschulabsolventen (Career Services, Personaldienstleister, Finanzdienstleister mit entsprechendem Angebot, Karrierecoaches etc.): www.soscisurvey.de/Akteure_Berufseinstieg/?q=DL

Ihre Daten werden natürlich anonymisiert und vertraulich behandelt und lediglich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Aufgrund einer besseren Lesbarkeit wird lediglich die maskuline Form verwendet, der Fragebogen bezieht sich jedoch sowohl auf Frauen und Männer.

Bei Fragen zur Untersuchung können Sie mich gerne kontaktieren.

Mit freundlichen Grüßen

Ruth Nürnberger
Lehrstuhl für Führung und Organisation
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Regensburg
ruth.nuernberger@ur.de

Seite 02

Angaben zu Ihrem Unternehmen

Im ersten Teil des Fragebogens bitte ich Sie um Angaben zu Ihrem Unternehmen.

In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen / Ihre Organisation ansässig?

Bitte beziehen Sie sich bei dieser Frage auf Ihren Standort, nicht auf den Hauptsitz.
(Dropdown-Feld)

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Bitte wählen Sie Ihre Branche: (Dropdown-Feld)

Wie viele Arbeitnehmer hat Ihr Unternehmen?

- ☐ 1-10
- ☐ 10-50
- ☐ 50-100
- ☐ 100-200
- ☐ 200-500
- ☐ 500-1000
- ☐ mehr als 1000

Welche Position bekleiden Sie im Unternehmen? (Dropdown-Feld)

Verfügt Ihr Unternehmen / Ihre Organisation über eine eigene Personalabteilung?

- ☐ ja
- ☐ nein

Wenn ja, wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Personalabteilung tätig? _____

Welche der folgenden Instrumente existieren in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Employer Branding
- ☐ Personalmarketing
- ☐ Hochschulmarketing
- ☐ Sonstige: _____

Seite 03

Rekrutierung von Hochschulabsolventen

Im nächsten Fragenabschnitt bitte ich Sie um Auskünfte zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation.

Wie hoch ist der Anteil der Hochschulabsolventen in Ihrem Unternehmen?

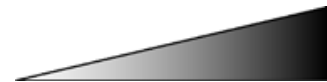
- ☐ keine Hochschulabsolventen
- ☐ bis zu 10 %
- ☐ 10-25 %
- ☐ 25-50 %
- ☐ 50-75 %
- ☐ mehr als 75 %

Welche Umstände bereiten Ihnen die größten Schwierigkeiten bei der Einstellung von Hochschulabsolventen?

(Mehrfachnennungen möglich)

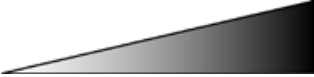
- ☐ Hohe Ansprüche der Arbeitgeber an Absolventen
- ☐ Unsicherheit und Unwissenheit der Absolventen bei der Herangehensweise an die Jobsuche
- ☐ Ausbildung an der Hochschule bereitet Absolventen nicht auf Anforderungen im Beruf vor
- ☐ Mangelnde fachspezifische Arbeitserfahrung der Absolventen durch fachspezifische Arbeitserfahrung aus Praktika oder Werkstudententätigkeit besitze
- ☐ Schwere Realisierung von Praktika aufgrund enger Taktung des Curriculums
- ☐ Unklarheit der Absolventen hinsichtlich ihrer Berufsvorstellungen
- ☐ Mangel an passenden Jobangeboten für Berufseinsteiger
- ☐ Mangelnde Qualität der Bewerbungsunterlagen
- ☐ Mangel an Softskill-Kompetenzen
- ☐ Keine Schwierigkeiten
- ☐ Sonstiges _____

Wie wichtig sind folgende Instrumente der Stellenausschreibung für Ihr Unternehmen / Ihre Organisation in Bezug auf die Rekrutierung von Hochschulabsolventen?



	Unwichtig			Wichtig	
Stellenausschreibung auf der eigenen Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenausschreibung über Online-Stellenbörsen (z.B. StepStone, Monster)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenausschreibungen über Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenausschreibung über Career Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenausschreibung über Online-Plattformen bzw. E-Recruiting- Anbieter (z.B. Staufenbiel, Xing, Absolventa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Suche über Personaldienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direktansprache durch Headhunter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzung persönlicher Kontakte (z.B. Professoren, Bekannte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie wichtig sind für Sie folgende Informationskanäle, um Hochschulabsolventen über Ihr Unternehmen / Ihre Organisation als potenziellen Arbeitgeber zu informieren?

					
	Unwichtig			Wichtig	
Angebote der Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote von Career Services bzw. Career Centern an Hochschulen und Universitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karriere-Homepage unseres Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakte zu studentischen Vereinen oder Organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen an Hochschulen und Universitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter von Serviceanbietern (z.B. Staufenberg, Aceso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale (Staufenberg, Absolventa, Kununu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seite 04

Kooperation zur Gewinnung von Hochschulabsolventen

Im nächsten Teil des Fragebogens geht es um Kooperationen, die Ihr Unternehmen/Ihre Organisation mit anderen Organisationen oder Unternehmen eingeht, um Hochschulabsolventen zu gewinnen.

Unter Kooperationen mit sog. Dienstleistern für Hochschulabsolventen wird eine langfristige Zusammenarbeit verstanden, bei der sich beide Parteien explizit auf Inhalte und Regeln abgestimmt haben. Die Kooperation kann dabei kostenpflichtig oder kostenfrei sein.

Als Hochschulabsolventen bzw. Absolventen werden bei dieser Untersuchung Studierende und Absolventen bezeichnet, die innerhalb eines Jahres ihren Hochschulabschluss erwerben werden bzw. diesen maximal vor einem Jahr erworben haben.

Gehen Sie Kooperationen zur Gewinnung von Hochschulabsolventen ein?

- ☐ ja
☐ nein

Nach welchen Kriterien wählen Sie die Kooperationspartner aus?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Angebotenes Leistungsspektrum
☐ Anzahl eingegangener Bewerbungen in der Vergangenheit
☐ Bestehen persönlicher Kontakte
☐ Fachliche Passung
☐ Kosten des Leistungsangebots
☐ Regionalität
☐ Reputation
☐ sonstiges: _____

Wenn Sie keine Kooperationen eingehen, warum nutzen Sie keine Kooperationen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Zu teuer
☐ Zu Zeitaufwändig
☐ Unpassendes Angebot
☐ Schlechte Qualität des Angebots
☐ keine Notwendigkeit
☐ Schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit
☐ Sonstiges: _____

Seite 05**Dienstleister an der Schnittstelle Studium-Beruf**

In Deutschland gibt es aktuell ein breites Angebot von Dienstleistern für Hochschulabsolventen. Als Dienstleister gelten im Rahmen dieser Untersuchung Unternehmen, Personen und Organisationen, die an der Schnittstelle Studium und Berufseinstieg ein Angebot für Studierende und Hochschulabsolventen bieten. Dies können sein: Career Services oder Career Center an Hochschulen, Personaldienstleister und -vermittler, Berufsberater, Karrierecoaches, E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale usw. Zudem können auch studentische Organisationen sowie Finanzdienstleister mit einem entsprechenden Angebot als Dienstleister für Hochschulabsolventen bezeichnet werden.

Das Leistungsportfolio von Dienstleistern für Hochschulabsolventen kann eine Vielzahl von Angeboten zur Unterstützung beim Bewerbungs- bzw. Rekrutierungsprozess sowie Beratungsleistungen

Haben Sie ein klares Bild von den jeweiligen Dienstleistern und deren Angebot?

	Nein	teilweise	ja
Career Service/Career Center und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personaldienstleister und -vermittler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsberater und Karrierecoaches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzdienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studentische Organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Headhunter und Personalberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lehrstühle/Professoren oder andere Kontakte an der Hochschule/Universität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welches Angebot von Dienstleistern für Hochschulabsolventen ist für Sie von Interesse?

(Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Career Service/Career Center und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten

- ☐ Personaldienstleister und -vermittler
- ☐ Berufsberater und Karrierecoaches
- ☐ Finanzdienstleister
- ☐ E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale
- ☐ Studentische Organisationen
- ☐ Agentur für Arbeit
- ☐ Headhunter und Personalberater
- ☐ Lehrstühle/Professoren oder andere Kontakte an der
- ☐ Hochschule/Universität

Nutzen Sie weitere Dienstleister für Hochschulabsolventen, die bisher nicht aufgeführt wurden?

Das Angebot von Dienstleistern für Hochschulabsolventen...

	Stimme nicht zu		Stimme zu	
... sollte für Arbeitgeber kostenpflichtig sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sollte für Studierende/Absolventen kostenpflichtig sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seite 06

Kompetenz von Dienstleistern

Der kommende Abschnitt des Fragebogens bezieht sich auf die Kompetenzen der jeweiligen Dienstleister.

Bitte bewerten Sie die Kompetenzen der jeweiligen Dienstleister in den genannten Punkten! (Skala: Keine Kompetenz – Teils/teils – Hohe Kompetenz)

Career Services/Career Center und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	Keine Kompetenz					Hohe Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen von Personaldienstleistern und -vermittlern	Keine Kompetenz	Kompetenz	Hohe Kompetenz			Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen von Berufsberatern und Karrierecoaches	Keine Kompetenz	Kompetenz	Hohe Kompetenz			Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bewerbungsvorbereitungen Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen von Finanzdienstleistern	Keine Kompetenz					Hohe Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen von E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportalen	Keine Kompetenz					Hohe Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kompetenzen von Studentischen Organisationen	Keine Kompetenz					Hohe Kompetenz					Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kompetenzen von Studentischen Organisationen	Keine Kompetenz					Hohe Kompetenz					Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kompetenzen von Headhuntern und Personalberatern	Keine Kompetenz					Hohe Kompetenz	Bei diesem Dienstleister nicht relevant	Kann ich nicht beurteilen
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seite 06**Defizite**

Im letzten Teil des Fragebogens bitte ich Sie um Ihre kritische Einschätzung von Dienstleistern für Hochschulabsolventen.

Sehen Sie bei Dienstleistern für Hochschulabsolventen Probleme oder Defizite?

Falls ja, bitte beschreiben Sie bei dem jeweiligen Dienstleister kurz, welche Probleme Sie sehen oder warum Sie welche Defizite befürchten. Falls Sie keine Probleme oder Defizite wahrnehmen, geben Sie das bitte rechts im Kontrollfeld „keine Defizite“ an.

Career Service/Career Services und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Personaldienstleister und -vermittler	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Finanzdienstleister	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Berufsberater und Karrierecoaches	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Studentische Organisationen	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Agentur für Arbeit	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite
Headhunter und Personalberater	_____	<input type="checkbox"/> keine Defizite

Seite 07

Anmerkungen zur Studie

Sie haben nun alle Fragen beantwortet. Bevor Sie den Fragebogen verlassen, haben Sie hier die Möglichkeit, Ihre Anmerkungen zu dieser Studie zu machen.

Letzte Seite:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.
Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Dipl. Psych. Ruth Nürnberger,
Universität Regensburg –
Universitätsstraße 31 93053 Regensburg
ruth.nuernberger@ur.de www.uni-regensburg.de

Anhang 4: Fragebogenversion für Intermediäre



Seite 01
Begrüßung

Herzlich Willkommen!

Sehr geehrte Damen und Herren,

es freut mich, dass Sie sich die Zeit nehmen, meine Promotion zum Thema „Dienstleister beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen“ zu unterstützen.

Ziel des Fragebogens ist es, Akteure, die Hochschulabsolventen bei ihrem Übertritt ins Berufsleben unterstützen, zu identifizieren und deren Angebot und Bedeutung zu erfassen. Hierbei sind Ihre persönlichen Erfahrungen und Einschätzung sehr wertvoll. Ich bitte Sie, die Fragen möglichst vollständig zu beantworten. Die Bearbeitung des Fragebogens dauert ca. 20 Minuten.

Dieser Fragebogen richtet sich an Dienstleister für Hochschulabsolventen (Career Services, Personaldienstleister, Finanzdienstleister mit entsprechendem Angebot, Karrierecoaches etc.). Sollten Sie dieser Zielgruppe nicht angehören, bitte ich Sie, anstelle dieses Fragebogens einen der folgenden Fragebogen auszufüllen:

Für Arbeitgeber: www.soscisurvey.de/Akteure_Berufseinstieg/?q=AG

Für Studierende und Absolventen: www.soscisurvey.de/Akteure_Berufseinstieg/?q=AB

Ihre Daten werden natürlich anonymisiert und vertraulich behandelt und lediglich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Aufgrund einer besseren Lesbarkeit wird lediglich die maskuline Form verwendet, der Fragebogen bezieht sich jedoch sowohl auf Frauen und Männer.

Bei Fragen zur Untersuchung können Sie mich gerne kontaktieren.

Mit freundlichen Grüßen
Ruth Nürnberger

Lehrstuhl für Führung und Organisation
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Regensburg
ruth.nuernberger@ur.de
Tel: 0941-943 5576

Seite 02
Angaben Dienstleister

Im Folgenden bitte ich Sie um einige Angaben zur Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation.

In welchem Bundesland sind Sie mit Ihrer Organisation ansässig? (Dropdown-Feld)

Welcher Art von Dienstleister lassen Sie sich / lässt sich Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation am ehesten zuordnen?

- ☐ Berufsberater
- ☐ Career Service/Career Center oder ähnliche Einrichtung an Hochschulen und Universitäten
- ☐ Finanzdienstleister
- ☐ Headhunter
- ☐ Ingenieursdienstleister
- ☐ Internetbasierte Recruiting-Plattform oder ähnliches Internetportal
- ☐ Karrierecoach
- ☐ Öffentliche Einrichtung/Behörde
- ☐ Personalberatung
- ☐ Personaldienstleister allgemein
- ☐ Personalvermittlung
- ☐ Versicherungsanbieter
- ☐ Zeitarbeitsagentur
- ☐ Sonstiges _____

Haben Sie ein explizites Angebot für Hochschulabsolventen?

- ☐ Ja.
- ☐ Nein

Welche Art von Dienstleistungen bieten Sie Hochschulabsolventen bzw. Arbeitgebern im Allgemeinen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Arbeitsvermittlung
- ☐ Beratungsleistungen zu Beruf(seinstieg) und Karriere
- ☐ Changemanagement-Beratung
- ☐ Finanzdienstleistungen
- ☐ Jobboards/Jobbörsen/Schalten von Stellenanzeigen
- ☐ Karrierecoaching
- ☐ Online-Dienstleistungen
- ☐ Outplacement-Beratung
- ☐ Personalberatung/Headhunting/Executive Search
- ☐ Personalleasing/Arbeitnehmerüberlassung/Leiharbeit
- ☐ Personalmarketing-Beratung
- ☐ Schlüsselkompetenztrainings
- ☐ Personalvermittlung
- ☐ Versicherungen
- ☐ Sonstiges _____

Über wie viele Mitarbeiter verfügt Ihr Unternehmen / Ihre Organisation?

- ☐ 1
- ☐ 2-5
- ☐ 5-10
- ☐ 10-50
- ☐ 50-100
- ☐ mehr als 100

Seite 03

Angaben zu Ihrem Career Service (nur sichtbar für Intermediäre des Typen Career Services)

Bitte machen Sie einige Angaben zu Ihrem Career Service bzw. Career Center sowie Ihrer Hochschule/Universität.

Wie nennt sich Ihre Einrichtung?

- ☐ Career Service
- ☐ Career Center
- ☐ anders, nämlich _____

Empfinden Sie diese Namensgebung als passend?

- ☐ ja
- ☐ nein
- ☐ teilweise

Bitte begründen Sie Ihre Antwort kurz:

Wie ist Ihr Career Service an Ihrer Hochschule/Universität eingebunden?

- ☐ dezentrale Einrichtung
- ☐ zentrale Einrichtung
- ☐ Stabsstelle
- ☐ dezentral für eine Fakultät
- ☐ dezentral für mehrere Fakultäten
- ☐ Sonstiges _____

An welcher Hochschulart sind Sie tätig?

- ☐ Hochschule
- ☐ Universität
- ☐ Private Hochschule
- ☐ Sonstiges _____

Für wie viele Studierende ist Ihre Einrichtung zuständig?

- ☐ weniger als 500
- ☐ 500 bis 1000
- ☐ 1000 bis 3000
- ☐ 3000 bis 10000
- ☐ mehr als 10000

Wie ist Ihr Career Service/Career Center entstanden?

- ☐ Auf Anregung der Studierendenschaft
- ☐ Auf Anregung der Hochschul-/Universitätsleitung
- ☐ Auf Anregung von Arbeitgebern
- ☐ Sonstiges _____

Seite 04

Berufseintritt von Hochschulabsolventen

Bitte schätzen Sie ein, welche Schwierigkeiten Hochschulabsolventen Ihrer Erfahrung nach beim Berufseintritt haben.

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Hohe Ansprüche der Arbeitgeber an Studierende/Absolventen

- ☐ Unsicherheit und Unwissenheit bei der Herangehensweise an die Jobsuche
- ☐ Ausbildung an der Hochschule bereitet mich nicht auf Anforderungen im Beruf vor
- ☐ Mangelnde fachspezifische Arbeitserfahrung, da ich keine fachspezifische Arbeitserfahrung aus Praktika oder Werkstudententätigkeit besitze
- ☐ Schwere Realisierung von Praktika aufgrund enger Taktung des Curriculums
- ☐ Unklarheit hinsichtlich meiner Berufsvorstellungen
- ☐ Mangel an passenden Jobangeboten für Berufseinsteiger
- ☐ Mangelnde Qualität meiner Bewerbungsunterlagen
- ☐ Mangel an Softskill-Kompetenzen
- ☐ Keine Schwierigkeiten
- ☐ Sonstiges _____

Seite 05

Angaben zu Ihrem Dienstleistungsangebot für Hochschulabsolventen

Im nächsten Teil des Fragebogens bitte ich Sie, Angaben zu Ihrem Leistungsspektrum bzw. den von Ihrer Einrichtung/Organisation angebotenen Formaten zu machen.

Als Hochschulabsolventen bzw. Absolventen werden bei dieser Untersuchung Studierende und Absolventen bezeichnet, die innerhalb eines Jahres ihren Hochschulabschluss erwerben werden bzw. diesen maximal vor einem Jahr erworben haben.

Welche Leistungen bieten Sie Hochschulabsolventen bei der Berufsorientierung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Allgemeine Informationen zu Beruf und Arbeitsmarkt
- ☐ Individuelle Beratung zu Beruf(seinstieg) und Arbeitsmarkt
- ☐ Vorstellung von Berufsbildern und Werdegängen
- ☐ Tests zur beruflichen Eignung
- ☐ Sonstiges _____

Welche Leistungen bieten Sie Hochschulabsolventen zur Ausbildung von Schlüsselqualifikationen?

(Mehrfachnennungen möglich)

Workshops, Seminare oder ähnliche Formate zu ...

- ☐ Knigge
- ☐ Körpersprache
- ☐ Konfliktmanagement
- ☐ Rhetorik
- ☐ Selbstpräsentation
- ☐ Stimme und Sprechen
- ☐ Teamarbeit
- ☐ Sonstiges _____

Welche Leistungen bieten Sie Hochschulabsolventen zur Ausbildung von fachlichen bzw. methodischen Kompetenzen?

(Mehrfachnennungen möglich)

Workshops, Seminare oder ähnliche Formate zu ...

- ☐ Assessment-Center
- ☐ Bewerbungsunterlagen
- ☐ EDV (Word, Excel, LaTeX, ...)
- ☐ Projektmanagement
- ☐ Vorstellungsgespräch

- ☐ Wissenschaftliches Arbeiten (Zitierregeln, wissenschaftliches Schreiben, ...)
- ☐ Sonstiges _____

Welche Leistungen bieten Sie Hochschulabsolventen zur Erweiterung ihres beruflichen bzw. professionellen Netzwerkes?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Kontakte zur Alumni/Ehemaligen
- ☐ Kontakte zu anderen Studierenden
- ☐ Kontakte zu Arbeitgebern
- ☐ Kontakte zu relevanten Organisationen
- ☐ Mentorenprogramm
- ☐ Sonstiges _____

Welche Leistungen bieten Sie Studierenden bzw. Absolventen und Arbeitgebern, in direkten Kontakt miteinander zu kommen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Absolventenbuch oder ähnliche Formate, bei denen Arbeitgeber das Profil von Studierenden und Absolventen einsehen können
- ☐ Arbeitgeberpräsentationen
- ☐ Arbeits-/Stellenvermittlung
- ☐ Exkursionen zu Arbeitgebern
- ☐ Fachvortrag
- ☐ Karriereevents
- ☐ Personalmesse/Recruitingmesse
- ☐ Workshops zur Vermittlung von Fachkompetenzen
- ☐ Workshops zur Vermittlung von Softskills/Schlüsselkompetenzen
- ☐ Sonstiges _____

Zu welchen Organisationen vermitteln Sie Arbeitgebern Kontakte?

(Mehrfachnennungen möglich)

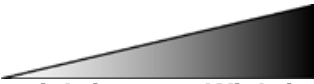
- ☐ Alumni Verein
- ☐ Career Services bzw. Career Center oder ähnliches
- ☐ Koordination Deutschlandstipendium
- ☐ Professoren und Lehrstühle
- ☐ Studentische Organisationen
- ☐ Anderen relevanten Organisationen
- ☐ Sonstiges _____

Welche Schwierigkeiten sehen Sie bei der Zusammenarbeit mit Arbeitgebern?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Gefahr der Abhängigkeit von der Wirtschaft
- ☐ Passung der Forderung der Arbeitgeber an Studierende/Absolventen
- ☐ Unrealistische Ansprüche der Arbeitgeber an Dienstleister
- ☐ Strukturelle Schwierigkeiten (z.B. unklare Zuständigkeiten, keine klaren Ansprechpartner)
- ☐ Überangebot an Dienstleistern
- ☐ Unprofessionalität anderer Dienstleister schädigen Image der Dienstleister
- ☐ Sonstiges _____

Wie gestalten Sie Ihr Serviceangebot?

					
	Unwichtig			Wichtig	
Nach den Wünschen von Studierenden und Hochschulabsolventen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nach den Wünschen von Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientierung an dem Angebot anderer Anbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch den Arbeitsmarkt gestellte Anforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Ideen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges _____					

Seite 06**Erwartungen an Dienstleister für Hochschulabsolventen**

Im Folgenden geht es um die Erwartungen, die von unterschiedlichen Seiten an Dienstleister für Hochschulabsolventen gestellt werden. Bitte schätzen Sie ein, welche Erwartungen die jeweiligen Gruppen an Ihre Einrichtung haben.

Welche Erwartungen haben Arbeitgeber an Dienstleister für Hochschulabsolventen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Direkter Kontakt zu Studierenden/Absolventen
- ☐ Informationsweitergabe
- ☐ Organisation von Events und Veranstaltungen
- ☐ Persönliche Vermittlung bzw. Empfehlung von Stellenanzeigen
- ☐ Platzierung und Positionierung als Arbeitgeber
- ☐ Schnittstellenfunktion zu anderen Organisationen
- ☐ Unterstützung im Personalmarketing
- ☐ Veröffentlichung von Stellenanzeigen
- ☐ Sonstiges _____

Welche Erwartungen haben Studierende und Absolventen an Dienstleister für Hochschulabsolventen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Direkter Kontakt zu Arbeitgebern
- ☐ Empfehlungen von Stellenanzeigen bzw. Arbeitgebern
- ☐ Informationsweitergabe
- ☐ Vermittlungsfunktion bei der Stellenbesetzung
- ☐ Organisation von Events und Veranstaltungen
- ☐ Unterstützung beim beruflichen Orientierungsprozess
- ☐ Unterstützung beim Bewerbungsprozess
- ☐ Schnittstellenfunktion zu anderen Organisationen
- ☐ Sonstiges _____

Welche Erwartungen haben die Hochschul- bzw. Universitätsleitung an Ihren Career Service/Career Center? (nur sichtbar für Intermediäre des Typen Career Services)

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Direkte Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern
- ☐ Informationsweitergabe innerhalb der Universität/Hochschule
- ☐ Positionierung der Hochschule/Universität
- ☐ Schnittstellenfunktion zu anderen (externen) Organisationen
- ☐ Unterstützung der Absolventen beim beruflichen Orientierungsprozess
- ☐ Management von Events und Veranstaltungen
- ☐ Sonstiges _____

Seite 07

Positionierung Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation

Im nächsten Fragebogenabschnitt bitte ich Sie um Angaben zur Positionierung Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation im Feld der Dienstleister für Hochschulabsolventen.

	Stimme ...		Stimme zu	
	nicht zu			
Unser Unternehmen/unsere Organisation hat ein fest definiertes Aufgabenspektrum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Unternehmen/unsere Organisation hat seinen festen Platz an der Schnittstelle Studium und Berufseinstieg gefunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben viele Konkurrenten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Fortbestehen unseres Unternehmens/unserer Organisation ist gesichert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Services sind bei Arbeitgebern bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Services sind bei Studierenden/Absolventen bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen/Ihre Organisation aktuell in Bezug auf Dienstleistungen an der Schnittstelle Studium-Berufseinstieg?

- ☐ Strategische Positionierung auf dem Markt
- ☐ Akquise neuer Unternehmenspartner
- ☐ Steigerung des Bekanntheitsgrads
- ☐ Verstetigung von Stellen
- ☐ Ausbau des Angebots für Studierende/Absolventen
- ☐ Ausbau des Angebots für Arbeitgeber
- ☐ Umsatzsteigerung
- ☐ Sonstiges _____

Kompetenz und Probleme von Dienstleistern für Hochschulabsolventen

Im nächsten Abschnitt bitte ich Sie, Ihre Kompetenzen einzuschätzen sowie um Angaben überpotenzielle Probleme

Wie bewerten Sie Ihre eigenen Kompetenzen hinsichtlich...?
(Skala: Keine Kompetenz – Teils/teils – Hohe Kompetenz)

	Keine Kompe- tenz		Hohe Kompe- tenz		Für mich/uns nicht rele- vant	
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsverfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsgeber für Arbeitgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsgeber für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wo sehen sie Ihre Schlüsselkompetenzen?

Bitte nennen Sie diese mit einer kurzen Begründung

Sehen Sie sich als Dienstleister für Hochschulabsolventen Problemen gegenüber?

Wenn ja, bitte beschreiben Sie diese kurz.

Seite 07

Anmerkungen zur Studie

Sie haben nun alle Fragen beantwortet. Bevor Sie den Fragebogen verlassen, haben Sie hier die

Möglichkeit, Ihre Anmerkungen zu dieser Studie zu machen.

Letzte Seite:

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Dipl. Psych. Ruth Nürnberger,

Universität Regensburg –

Universitätsstraße 31 93053 Regensburg

ruth.nuernberger@ur.de www.uni-regensburg.de

Anhang 5: Übersicht Codes Probleme und Defizite

Code	Beschreibung
Abhängigkeiten	Abhängigkeiten vom Markt oder von anderen Instanzen/Einflussgrößen
Anforderungen an Dienstleister	Hohe oder überzogene Anforderung an Dienstleister
Arbeitsmarktbedingt	Mangelnde Passung der Profile der Absolventen zu Anforderungen der Arbeitgeber bzw. regionaler Arbeitsmarkt nicht aufnahmefähig
Bedenken bezgl. Rahmenbedingungen	Bedenken und Skepsis von Absolventen bezgl. Leistungen und Rahmenbedingungen
Bekanntheit	mangelnde Bekanntheit der Intermediärs oder dessen Angebot bei der Zielgruppe
Falsche Erwartungen	Erwartungen an Institution unklar oder unrealistisch, sehr breites und ungeklärtes Aufgabengebiet, unrealistische Erwartungen an Arbeitsmarkt
Finanzierung und Personal	Finanzielle und personelle Mängel
Informationsdefizite bei Absolventen	Studierende haben große Defizite bei Berufsorientierung oder Arbeitsmarkt
Kommunikationsschwierigkeiten	Durch Kommunikationsdefizite oder Missverständnisse entstehende Probleme
Kosten	Entstehende Kosten als Hindernis
Mangelndes Interesse der Absolventen	Studierende haben mangelndes Interesse oder mangelnde Motivation an den Angeboten
Notwendigkeit neuer Lösungsansätze	Neue Lösungsansätze finden
Organisatorische Probleme	Probleme, die sich aus der organisatorischen Struktur ergeben (z.B. Bürokratie, Aufhängung in der Hochschule, Kommunikation, fehlende Nachhaltigkeit etc.)
Professionalität/Qualität	Starke Qualitätsunterschiede zwischen Anbietern, Fragliche Professionalität
schlechtes Image	Präsentation und Außenwirkung schlecht
Vermittlungsschwierigkeiten bei Absolventen	Schwierigkeiten bei der Zielgruppe Absolventen aufgrund von mangelnde Berufserfahrung oder bei dieser Zielgruppe keine Dienstleister notwendig
Wettbewerb	Hohe Konkurrenz und starker Wettbewerb

Anhang 6: Übersicht Codes Schlüsselkompetenzen

Code Schlüsselkompetenzen	Beschreibung
Berufsberatung	Beratungskompetenz zu Bewerbung, Berufseinstieg und Karriere
Fokus auf Hochschulabsolventen	Spezialisiertes Angebot für Studierende und Hochschulabsolventen
Fokus auf Spezialisten	Spezielle Dienstleistungen mit Fokus auf spezielle Zielgruppen
Hochschulmarketing	Marketingmaßnahmen an Hochschulen
Informationskompetenz	Information und Überblick über Angebote und Akteure
Kandidatensuche	Suche bzw. Identifikation geeigneter Kandidaten
Kompetenzvermittlung	Vermittlung von Softskills, Schlüsselkompetenzen, Hilfe zur Selbsthilfe
Kundenorientierung	(Langfristige) Interessen des Kunden im Fokus
Matching	Ermittlung einer optimalen Passung zwischen Stelle und Kandidat, Arbeitgeber und Bewerber
Medienkompetenz	Erfahrung in der Nutzung neuer Medien
Netzwerk	Kontaktherstellung zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen
Objektivität	Realistische Einschätzungen der Einstellungsprozesse, Kompetenzen und Bedarfe, Neutralität und Unabhängigkeit
Outplacement	Unterstützungsmaßnahmen bei Mitarbeiterfreisetzung
Praxiserfahrung	Erfahrung in Arbeitsfeld außerhalb der Hochschule
Unterstützung bei beruflicher Orientierung	Dienstleistung zur Unterstützung bei der beruflichen Orientierung Beratung, Coaching
Veranstaltung von Events	Veranstaltungen von Events, Workshops etc.
Vermittlung von Praxiswissen	Vermittlung von für die Praxis relevanten Inhalten
wirtschaftliche Beratung	Beratung zu finanziellen und wirtschaftlichen Fragestellungen
Notwendigkeit neuer Lösungsansätze	Entwicklung neuer Lösungswege für neue Problematiken

Anhang 7: Stichprobenbeschreibung**Übersicht über Studienfach der Absolventen**

Studienfach	Häufigkeit	Anteil
Agrar-/Forstwissenschaft	1	0,8 %
Energietechnik	1	0,8 %
Fahrzeugtechnik	3	2,5 %
Maschinen- und Anlagebau	9	7,4 %
Wirtschaftsingenieurwesen	6	4,9 %
Medienwissenschaften	3	2,5 %
Informatik/ Wirtschaftsinformatik	5	4,1 %
Biologie	1	0,8 %
Pädagogik/Psychologie	8	6,6 %
Politikwissenschaft	3	2,5 %
Soziologie	2	1,6 %
Sportwissenschaft	1	0,8 %
Sprach- und Literaturwissenschaften	1	0,8 %
Lehramt	2	1,6 %
Kulturwissenschaften	2	1,6 %
Wirtschaftswissenschaften	68	55,7 %
Sonstige Geisteswissenschaften	5	4,1 %
Mehrere Studienfächer	1	0,8 %
Gesamt	122	100,0 %

Übersicht über Herkunft der Arbeitgeber

Bundesland	Anteil
Baden-Württemberg	12,7 %
Bayern	48,3 %
Berlin	1,7 %
Bremen	0,8 %
Hamburg	0,8 %
Hessen	10,2 %
Niedersachsen	2,5 %
Nordrhein-Westfalen	9,3 %
Sachsen	0,8 %
Schleswig-Holstein	0,8 %
Thüringen	3,4 %
nicht beantwortet	8,5 %

Übersicht über Herkunft der Intermediäre

Bundesland	Anteil
Baden-Württemberg	13,8 %
Bayern	26,1 %
Berlin	0,8 %
Brandenburg	2,9 %
Bremen	1,4 %
Hamburg	2,2 %
Hessen	4,3 %
Mecklenburg-Vorpommern	0,7 %
Niedersachsen	5,1 %
Nordrhein-Westfalen	18,8 %
Rheinland-Pfalz	0,7 %
Saarland	0,7 %
Sachsen	3,6 %
Sachsen-Anhalt	2,2 %
Schleswig-Holstein	2,2 %
Thüringen	3,6 %
nicht beantwortet	10,9 %

Anhang 8: Informationsprozesse beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

Vergleich der von Arbeitgebern genutzten Informationskanäle beim Berufseinstiegsprozess hinsichtlich der Unternehmensgröße (deskriptive Statistik)

	Unternehmensgröße	N	M	SD
Instrumente zur Stellenausschreibung				
Stellenausschreibung auf eigener Homepage	Kleinstunternehmen	8	3,38	1,768
	Kleinunternehmen	27	4,19	1,178
	Mittelstand	21	4,52	0,981
	Größere und Große Unternehmen	55	4,80	0,487
	Gesamt	111	4,50	0,990
Stellenausschreibung über Online-Stellenbörsen (z.B. StepStone, Monster)	Kleinstunternehmen	8	3,00	1,927
	Kleinunternehmen	26	3,62	1,472
	Mittelstand	20	3,80	1,473
	Größere und Große Unternehmen	55	4,44	0,811
	Gesamt	109	4,02	1,291
Stellenausschreibungen über Agentur für Arbeit	Kleinstunternehmen	8	2,00	1,414
	Kleinunternehmen	25	1,64	0,810
	Mittelstand	20	1,90	1,071
	Größere und Große Unternehmen	54	2,00	1,133
	Gesamt	107	1,90	1,072
Stellenausschreibung über Career Services/Career Center oder ähnlichen Einrichtungen an Hochschulen	Kleinstunternehmen	8	3,88	1,356
	Kleinunternehmen	26	3,50	1,304
	Mittelstand	21	3,38	1,161
	Größere und Große Unternehmen	55	3,56	1,085
	Gesamt	110	3,54	1,163
Stellenausschreibung über E-Recruiting-Anbieter bzw. ähnliche Internetportale (z.B. Staufenberg...)	Kleinstunternehmen	8	2,50	1,309
	Kleinunternehmen	26	3,31	1,258
	Mittelstand	20	2,45	1,191
	Größere und Große Unternehmen	55	3,18	1,188
	Gesamt	109	3,03	1,243
Gezielte Suche über Personaldienstleister	Kleinstunternehmen	8	1,75	0,886
	Kleinunternehmen	26	2,00	1,414
	Mittelstand	19	1,42	0,838
	Größere und Große Unternehmen	55	1,91	1,143
	Gesamt	108	1,83	1,156
Direktansprache durch Headhunter	Kleinstunternehmen	8	1,75	1,165
	Kleinunternehmen	26	1,73	1,251
	Mittelstand	19	1,47	0,964
	Größere und Große Unternehmen	54	1,69	1,113
	Gesamt	107	1,66	1,115
Nutzung persönlicher Kontakte (z.B. Professoren, Bekannte)	Kleinstunternehmen	8	3,63	1,506
	Kleinunternehmen	26	3,92	0,977
	Mittelstand	20	3,20	1,281

	Unternehmensgröße	N	M	SD
	Größere und Große Unternehmen	55	3,60	1,132
	Gesamt	109	3,61	1,163
Stellenbörse der Agentur für Arbeit	Kleinstunternehmen	8	2,00	1,309
	Kleinunternehmen	26	2,12	1,479
	Mittelstand	20	1,75	1,118
	Größere und Große Unternehmen	55	2,35	1,308
	Gesamt	109	2,16	1,321
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	Kleinstunternehmen	8	2,00	1,414
	Kleinunternehmen	27	3,00	1,494
	Mittelstand	20	2,90	1,294
	Größere und Große Unternehmen	54	3,72	1,250
	Gesamt	109	3,27	1,412
Instrumente zur Information von Hochschulabsolventen				
Angebote der Agentur für Arbeit	Kleinstunternehmen	7	2,00	1,291
	Kleinunternehmen	25	1,80	1,225
	Mittelstand	20	1,85	1,137
	Größere und Große Unternehmen	52	2,19	1,253
	Gesamt	104	2,02	1,223
Angebote von Career Services bzw. Career Centern an Hochschulen und Universitäten	Kleinstunternehmen	7	2,86	1,069
	Kleinunternehmen	25	3,44	1,387
	Mittelstand	21	3,43	1,399
	Größere und Große Unternehmen	53	3,91	1,148
	Gesamt	106	3,63	1,275
Karriere-Homepage unseres Unternehmens	Kleinstunternehmen	8	3,50	1,690
	Kleinunternehmen	27	4,33	1,074
	Mittelstand	20	4,30	0,979
	Größere und Große Unternehmen	54	4,81	0,438
	Gesamt	109	4,50	0,929
Kontakte zu studentischen Vereinen oder Organisationen	Kleinstunternehmen	7	3,57	1,272
	Kleinunternehmen	25	3,48	1,262
	Mittelstand	20	2,80	1,152
	Größere und Große Unternehmen	53	3,36	1,039
	Gesamt	105	3,30	1,143
Messen an Hochschulen und Universitäten	Kleinstunternehmen	7	2,57	1,718
	Kleinunternehmen	26	3,27	1,402
	Mittelstand	19	3,68	1,250
	Größere und Große Unternehmen	54	4,20	0,998
	Gesamt	106	3,77	1,289
Informationskanäle über AG: Newsletter von Serviceanbietern (z.B. Staufenbiel, Absolventa)	Kleinstunternehmen	7	1,57	1,134
	Kleinunternehmen	25	2,00	1,041
	Mittelstand	20	1,40	0,754
	Größere und Große Unternehmen	53	2,17	1,252
	Gesamt	105	1,94	1,142
	Kleinstunternehmen	7	2,43	1,397
	Kleinunternehmen	26	2,58	1,391

	Unternehmensgröße	N	M	SD
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	Mittelstand	20	2,50	1,395
	Größere und Große Unternehmen	54	3,70	1,369
	Gesamt	107	3,12	1,484
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	Kleinstunternehmen	7	3,14	2,035
	Kleinunternehmen	27	3,56	1,219
	Mittelstand	20	2,65	1,461
	Größere und Große Unternehmen	53	3,28	1,246
	Gesamt	107	3,22	1,355
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale (Staufenbiel, Absolventa, Kununu)	Kleinstunternehmen	7	2,00	1,732
	Kleinunternehmen	26	2,73	1,538
	Mittelstand	20	2,15	1,387
	Größere und Große Unternehmen	53	3,09	1,362
	Gesamt	106	2,75	1,472

Vergleich der von Arbeitgebern genutzten Informationskanäle beim Berufseinstiegsprozess hinsichtlich der Unternehmensgröße (Kruskal-Wallis-Test)

	df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymp. Signifikanz
Instrumente zur Stellenausschreibung			
Stellenausschreibung auf eigener Homepage	3	13,284	0,004*
Stellenausschreibung über Online-Stellenbörsen (z.B. StepStone, Monster)	3	8,778	0,032*
Stellenausschreibungen über Agentur für Arbeit	3	1,539	0,673
Stellenausschreibung über Career Services/Career Center oder ähnlichen Einrichtungen an Hochschulen.	3	1,487	0,685
Stellenausschreibung über E-Recruiting-Anbieter bzw. ähnliche Internetportale (z.B. Staufenbiel ...)	3	7,457	0,059
Gezielte Suche über Personaldienstleister	3	3,004	0,391
Direktansprache durch Headhunter	3	0,426	0,935
Nutzung persönlicher Kontakte (z.B. Professoren, Bekannte)	3	3,876	0,275
Stellenbörse der Agentur für Arbeit	3	2,782	0,426
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	3	13,633	0,003*
Instrumente zur Information von Hochschulabsolventen			
Angebote der Agentur für Arbeit	3	13,453	0,004*
Angebote von Career Services bzw. Career Centern an Hochschulen und Universitäten	3	6,314	0,097
Karriere-Homepage unseres Unternehmens	3	13,453	0,004*
Kontakte zu studentischen Vereinen oder Organisationen	3	4,701	0,195

	df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymp. tot. Signifikanz
Messen an Hochschulen und Universitäten	3	13,587	0,004*
Newsletter von Serviceanbietern (z.B. Staufenberg, Absolventa)	3	7,725	0,052
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	3	16,884	0,001*
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	3	4,894	0,780
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale (Staufenberg, Absolventa, Kununu)	3	8,817	0,032*

*signifikant ($p \leq 0,05$)

Informationsprozesse von Studierenden und Absolventen im Vergleich: Deskriptive Statistik

		N	M	SD
Genutzte Wege zur Stellensuche				
Stellenausschreibung auf der Homepage von Arbeitgebern	Studierende	73	4,64	0,609
	Absolventen	47	4,23	1,068
	Gesamt	120	4,48	0,840
Stellenausschreibung über Online-Stellenbörsen (z.B. StepStone, Monster)	Studierende	73	3,56	1,236
	Absolventen	46	3,87	1,529
	Gesamt	119	3,68	1,359
Stellenausschreibungen über Agentur für Arbeit	Studierende	73	2,60	1,127
	Absolventen	46	2,11	1,303
	Gesamt	119	2,41	1,217
Stellenausschreibung über Career Services	Studierende	73	3,10	1,396
	Absolventen	46	2,63	1,372
	Gesamt	119	2,92	1,400
Stellenausschreibung über Online-Plattformen bzw. E-Recruiting-Anbieter (z.B. Staufenberg, Xing, Absolventa, ...)	Studierende	72	2,86	1,346
	Absolventen	46	3,09	1,396
	Gesamt	118	2,95	1,364
Gezielte Suche über Personaldienstleister	Studierende	72	1,90	0,981
	Absolventen	46	1,93	1,272
	Gesamt	118	1,92	1,098
Direktansprache durch Headhunter	Studierende	72	1,79	0,978
	Absolventen	46	1,72	1,241
	Gesamt	118	1,76	1,084
Nutzung persönlicher Kontakte (z.B. Professoren, Bekannte)	Studierende	72	3,39	1,251
	Absolventen	46	3,02	1,390
	Gesamt	118	3,25	1,314
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	Studierende	72	3,15	1,252
	Absolventen	47	3,04	1,429
	Gesamt	119	3,11	1,320

Genutzte Wege zur Informationsgewinnung über Arbeitgeber				
Angebote der Agentur für Arbeit	Studierende	74	2,74	1,345
	Absolventen	47	2,32	1,461
	Gesamt	121	2,58	1,401
Angebote von Career Services bzw. Career Centern an Hochschulen und Universitäten	Studierende	73	3,51	1,314
	Absolventen	47	3,13	1,377
	Gesamt	120	3,36	1,346
Karriere-Homepage von Unternehmen	Studierende	72	4,64	0,775
	Absolventen	47	4,30	0,998
	Gesamt	119	4,50	0,882
Kontakte zu studentischen Vereinen oder Organisationen	Studierende	72	2,88	1,174
	Absolventen	47	2,19	1,209
	Gesamt	119	2,61	1,230
Messen an Hochschulen und Universitäten	Studierende	74	3,68	1,183
	Absolventen	47	3,64	1,326
	Gesamt	121	3,66	1,235
Newsletter von Serviceanbietern (z.B. Staufenberg, Absolventa)	Studierende	73	2,16	1,054
	Absolventen	46	2,09	1,170
	Gesamt	119	2,13	1,096
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	Studierende	74	2,91	1,207
	Absolventen	46	2,91	1,427
	Gesamt	120	2,91	1,290
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	Studierende	73	2,95	1,311
	Absolventen	46	2,91	1,244
	Gesamt	119	2,93	1,280
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale (Staufenberg, Absolventa, Kununu)	Studierende	73	2,47	1,179
	Absolventen	46	2,57	1,409
	Gesamt	119	2,50	1,268

Ergebnisse der Varianzanalyse beim Vergleich des Informationsverhaltens von Studierenden und Absolventen

		df	F	Signifikanz
Genutzte Wege zur Stellensuche				
Stellenausschreibung auf der Homepage von Arbeitgebern	Zwischen den Gruppen	1	7,157	0,009*
	Innerhalb der Gruppen	118		
	Gesamt	119		
Stellenausschreibung über Online-Stellenbörsen (z.B. StepStone, Monster)	Zwischen den Gruppen	1	1,455	0,230
	Innerhalb der Gruppen	117		
	Gesamt	118		
Stellenausschreibungen über Agentur für Arbeit	Zwischen den Gruppen	1	4,799	0,030**
	Innerhalb der Gruppen	117		
	Gesamt	118		
	Zwischen den Gruppen	1	3,178	0,077

		df	F	Signifikanz
Stellenausschreibung über Career Services	Innerhalb der Gruppen	117		
	Gesamt	118		
Stellenausschreibung über Online-Plattformen bzw. E-Recruiting-Anbieter (z.B. Staufenberg, Xing, Absolventa...)	Zwischen den Gruppen	1	0,768	0,383
	Innerhalb der Gruppen	116		
	Gesamt	117		
Gezielte Suche über Personaldienstleister	Zwischen den Gruppen	1	0,024	0,878
	Innerhalb der Gruppen	116		
	Gesamt	117		
Direktansprache durch Headhunter	Zwischen den Gruppen	1	,131	0,718
	Innerhalb der Gruppen	116		
	Gesamt	117		
Nutzung persönlicher Kontakte (z.B. Professoren, Bekannte)	Zwischen den Gruppen	1	2,216	0,139
	Innerhalb der Gruppen	116		
	Gesamt	117		
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	Zwischen den Gruppen	1	0,197	0,658
	Innerhalb der Gruppen	117		
	Gesamt	118		
Angebote der Agentur für Arbeit	Zwischen den Gruppen	1	2,671	0,105
	Innerhalb der Gruppen	119		
	Gesamt	120		
Genutzte Wege zur Informationsgewinnung über Arbeitgeber				
Angebote von Career Services bzw. Career Centern an Hochschulen und Universitäten	Zwischen den Gruppen	1	2,294	0,133
	Innerhalb der Gruppen	118		
	Gesamt	119		
Karriere-Homepage von Unternehmen	Zwischen den Gruppen	1	4,375	,039*
	Innerhalb der Gruppen	117		
	Gesamt	118		
Kontakte zu studentischen Vereinen oder Organisationen	Zwischen den Gruppen	1	9,412	0,003
	Innerhalb der Gruppen	117		
	Gesamt	118		
Messen an Hochschulen und Universitäten	Zwischen den Gruppen	1	0,026	0,872
	Innerhalb der Gruppen	119		
	Gesamt	120		
Newsletter von Serviceanbietern (z.B. Staufenberg, Absolventa)	Zwischen den Gruppen	1	0,140	0,709
	Innerhalb der Gruppen	117		
	Gesamt	118		
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Absolventa, Bonding)	Zwischen den Gruppen	1	0,001	0,975
	Innerhalb der Gruppen	118		
	Gesamt	119		
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	Zwischen den Gruppen	1	0,018	0,895
	Innerhalb der Gruppen	117		
	Gesamt	118		

		df	F	Signifikanz
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale (Staufenbiel, Absolventa, Kununu)	Zwischen den Gruppen	1	0,172	0,679
	Innerhalb der Gruppen	117		
	Gesamt	118		

*signifikant ($p \leq 0,05$)

Vergleich der Informationsprozesse von Absolventen und Arbeitgebern

		N	M*	SD
Informationswege zur Stellensuche bzw. -veröffentlichung				
Stellenausschreibung auf AG-Homepage	Absolventen	120	4,48	0,84
	Arbeitgeber	111	4,50	0,99
	Gesamt	231	4,49	0,913
Stellenausschreibung auf Online-Stellenbörse	Absolventen	119	3,68**	1,359
	Arbeitgeber	109	4,02**	1,291
	Gesamt	228	3,84	1,335
Stellenausschreibung im Stellenmarkt der Arbeitsagentur	Absolventen	119	2,41**	1,217
	Arbeitgeber	107	1,90**	1,072
	Gesamt	226	2,17	1,177
Stellenausschreibung über Career Services**	Absolventen	119	2,92**	1,4
	Arbeitgeber	110	3,54**	1,163
	Gesamt	229	3,21	1,325
Stellenausschreibung über E-Recruiting-Plattformen **	Absolventen	118	2,95	1,364
	Arbeitgeber	109	3,03	1,243
	Gesamt	227	2,99	1,305
Stellenausschreibung über Personaldienstleister	Absolventen	118	1,92	1,098
	Arbeitgeber	108	1,83	1,156
	Gesamt	226	1,88	1,125
Stellenausschreibung über Headhunter und Personalberater	Absolventen	118	1,76	1,084
	Arbeitgeber	107	1,66	1,115
	Gesamt	225	1,72	1,097
Nutzung persönlicher Kontakte	Absolventen	118	3,25**	1,314
	Arbeitgeber	109	3,61**	1,163
	Gesamt	227	3,42	1,254
Genutzte Informationskanäle über Arbeitgeber				
Wichtigkeit Arbeitsagentur als Informationskanal	Absolventen	121	2,58	1,401
	Arbeitgeber	104	2,02	1,223
	Gesamt	225	2,32	1,348
Wichtigkeit Career Service als Informationskanal	Absolventen	120	3,36	1,346
	Arbeitgeber	106	3,63	1,275
	Gesamt	226	3,49	1,317
Wichtigkeit Karrierehomepage Arbeitgeber als Informationskanal	Absolventen	119	4,5	0,882
	Arbeitgeber	109	4,5	0,929
	Gesamt	228	4,5	0,903
	Absolventen	119	2,61	1,23

		N	M*	SD
Wichtigkeit Studentische Organisationen als Informationskanal	Arbeitgeber	105	3,30	1,143
	Gesamt	224	2,93	1,236
Wichtigkeit Hochschulmessen als Informationskanal	Absolventen	121	3,66	1,235
	Arbeitgeber	106	3,77	1,289
	Gesamt	227	3,71	1,259
Wichtigkeit Infomailings von Serviceanbietern als Informationskanal	Absolventen	119	2,13	1,096
	Arbeitgeber	105	1,94	1,142
	Gesamt	224	2,04	1,12
Wichtigkeit Rekrutierungs- und Absolventenmessen als Informationskanal	Absolventen	120	2,91	1,29
	Arbeitgeber	107	3,12	1,484
	Gesamt	227	3,01	1,386
Wichtigkeit Soziale Netzwerke als Informationskanal	Absolventen	119	2,93	1,28
	Arbeitgeber	107	3,22	1,355
	Gesamt	226	3,07	1,321
Wichtigkeit Internetplattformen/E-Recruiting als Informationskanal	Absolventen	119	2,5	1,268
	Arbeitgeber	106	2,75	1,472
	Gesamt	225	2,62	1,371

* Skala: 1 = unwichtig, 5 = wichtig

Anhang 9: Kompetenzen und Defizite aus Absolventensicht**Kompetenzbeurteilung der Intermediäre aus Absolventensicht****(N=124)**

Skala: 1=keine Kompetenz – 3= teils/teils –5 hohe Kompetenz

Personaldienstleister	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	57	4,26	1,009	47,6 %	1,6 %
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	60	3,32	1,214	44,4 %	2,4 %
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	35	2,69	1,323	54,0 %	12,9 %
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	63	3,75	1,177	41,9 %	2,4 %
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	45	2,51	1,218	46,8 %	12,1 %
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	53	2,60	1,321	46,0 %	6,5 %
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende/Absolventen	44	2,16	1,200	46,8 %	12,9 %

Headhunter und Personalberater	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen" in %	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	54	4,80	0,562	50,8%	0,8%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	48	2,90	1,387	50,8%	4,8%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	37	2,89	1,487	59,7%	5,6%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	52	3,94	1,145	52,4%	0,8%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	35	2,31	1,367	53,2%	13,7%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	33	2,36	1,319	54,0%	14,5%

Headhunter und Personalberater	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen" in %	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende/Absolventen	31	2,06	1,289	53,2%	16,9%

Career Services	N *	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	63	3,54	1,148	41,9%	2,4%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	93	4,02	1,032	20,2%	0,0%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	72	3,79	0,978	36,3%	0,8%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	97	3,91	1,091	16,9%	0,0%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	87	3,68	1,298	23,4%	1,6%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	92	3,96	1,204	0,8%	20,2%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	92	3,59	1,251	0,8%	20,2%

E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	68	3,82	1,036	38,7%	1,6%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	78	3,73	1,040	30,6%	1,6%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	55	2,91	1,281	43,5%	7,3%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	76	3,62	1,131	31,5%	2,4%

E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	69	2,52	1,079	33,1%	6,5%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	68	2,40	1,148	33,1%	7,3%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende/Absolventen	55	1,93	1,120	37,9%	12,9%

Agentur für Arbeit	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	73	4,00	1,080	34,7%	1,6%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	83	3,59	1,269	27,4%	0,8%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	50	2,62	1,413	43,5%	11,3%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	75	3,36	1,322	33,9%	0,8%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	78	3,14	1,384	30,6%	1,6%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	78	3,17	1,362	31,5%	0,8%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende/Absolventen	72	2,39	1,359	32,3%	4,8%

Finanzdienstleister	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen" in %	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	30	2,37	1,326	62,1%	8,9%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	38	2,21	1,119	67,3%	7,3%

Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	28	2,14	1,325	62,1%	10,5%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	40	2,33	1,163	58,1%	4,8%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	41	2,24	1,280	56,5%	4,8%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	39	2,67	1,364	58,1%	5,6%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende/Absolventen	39	2,26	1,332	58,1%	4,8%

Berufsberater und Karrierecoaches	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	43	3,00	1,234	44,4%	15,3%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	65	3,86	1,102	38,7%	3,2%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	36	2,28	1,059	51,6%	13,7%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	57	3,05	1,202	43,5%	4,8%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	68	4,24	1,067	38,7%	0,8%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	71	4,04	1,075	36,3%	0,8%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende/Absolventen	62	3,58	1,235	41,9%	2,4%

Studentische Organisationen	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	55	2,69	1,215	40,3%	9,7%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	71	3,72	1,017	34,7%	2,4%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	58	3,10	1,447	42,1%	4,8%

Studentische Organisationen	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Kontakttherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	68	3,76	1,081	36,3%	3,2%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	68	3,62	1,159	37,1%	2,4%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	65	3,38	1,056	37,9%	4,0%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende/Absolventen	63	3,49	1,243	37,9%	5,6%

Bewertung der Probleme und Defizite von Intermediären aus Absolventensicht

Intermediärstypus	Anteil Probleme oder Defizite	Problematisierung (Häufigste Nennungen)
Finanzdienstleister	71,0%	Kundengewinnung im Fokus (15) Unklarheit von Rolle und Funktion (10) Mangelndes Netzwerk (6)
Personalberatender Intermediäre	64,5%	Zielgruppenspezifisches Angebot (10) Fokussierung auf Vermittlungsquote (4) Kritik an Arbeitsweise (4)
öffentliche Intermediäre	64,5%	Unattraktives Angebot (16) Mangelndes Angebot für Hochschulabsolventen (9) Professionalität/Qualität (8)
Arbeitsvermittelnder Intermediär	62,1%	Fokussierung auf Vermittlungsquote (11) unattraktive Rahmenbedingungen (8) Kritik an Arbeitsweise (6)
Internetbasierte Intermediäre	59,7%	Anonymität (10) Unattraktives Angebot (8) Professionalität/Qualität (7)
Berufsberater und Karriere-Coaches	59,7%	Kosten (9) Professionalität/Qualität (7) Unattraktives Angebot (4)
Career Services	53,2%	Mangelnde Bekanntheit (7) Professionalität/Qualität (5) Mangelndes Netzwerk (4) Zu wenig Kapazitäten (4) Unattraktives Angebot (4)

Anhang 10: Kompetenzen und Defizite aus Arbeitgeberblick**Kompetenzbeurteilung der Intermediäre aus Arbeitgebersicht (N=118)**

Skala: 1=keine Kompetenz – 3= teils/teils –5 hohe Kompetenz

Personaldienstleister	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	72	3,96	1,067	20,3%	3,4%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	53	3,36	1,076	37,3%	1,7%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	55	2,16	1,229	22,0%	15,3%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	67	3,55	1,197	22,0%	3,4%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	46	2,59	1,343	38,1%	6,8%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	49	2,88	1,269	37,3%	5,1%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	42	1,95	1,147	33,1%	15,3%

Headhunter und Personalberater	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	69	4,48	,833	24,6%	1,7%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	49	3,22	1,311	39,0%	3,4%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	45	1,82	1,093	28,8%	15,3%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	61	3,54	1,163	26,3%	4,2%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	41	2,56	1,205	39,0%	10,2%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	44	2,98	1,389	39,8%	6,8%

Headhunter und Personalberater	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	38	1,87	1,018	36,4%	15,3%

Career Services	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	75	3,07	,963	18,6%	5,1%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	59	3,73	1,048	33,9%	1,7%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	77	3,35	1,023	20,3%	0,8%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	79	3,59	,981	18,6%	0,8%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	52	3,77	1,022	40,7%	0,8%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	54	3,61	1,156	39,8%	0,8%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	48	3,31	1,055	39,8%	4,2%

E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	78	3,65	1,193	17,8%	0,8%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	67	3,76	1,001	25,4%	1,7%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	64	3,30	1,094	22,0%	7,6%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	75	3,59	1,187	21,2%	0,0%

E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	54	2,74	1,262	32,2%	6,8%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	53	2,74	1,258	32,2%	7,6%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	46	2,04	1,134	30,5%	13,6%

Agentur für Arbeit	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	78	3,14	1,102	16,9%	2,5%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	64	3,11	1,129	28,8%	2,5%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	58	1,71	0,795	23,7%	12,7%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	72	2,81	1,182	21,2%	2,5%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	57	2,89	1,145	35,6%	1,7%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	52	2,96	1,204	39,8%	1,7%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	49	1,78	1,085	39,0%	5,1%

Finanzdienstleister	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	20	1,75	1,209	55,9%	9,3%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	19	1,84	1,119	56,8%	9,3%

Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	19	1,53	0,905	55,1%	10,2%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	19	1,63	1,012	55,9%	10,2%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	18	1,78	1,003	56,8%	10,2%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsverfahren	18	1,94	0,998	55,1%	9,3%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	19	1,95	1,129	56,8%	8,5%

Berufsberater und Karriere-Coaches	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	30	2,60	1,133	49,2%	8,5%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	38	3,76	0,883	49,2%	1,7%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	28	2,14	1,177	49,2%	10,2%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	33	3,24	1,032	50,8%	2,5%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	39	4,10	1,046	48,3%	0,8%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsverfahren	37	4,27	0,962	50,8%	0,8%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	31	3,10	1,326	50,0%	4,2%

Studentische Organisationen	N	M	SD	"kann ich nicht beurteilen"	"bei diesem Dienstleister nicht relevant"
Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	61	2,64	1,033	28,0%	5,9%

Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei der Stellensuche	59	3,59	0,912	33,9%	1,7%
Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	60	3,15	0,954	29,7%	5,1%
Kontaktherstellung zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern	67	3,54	0,974	28,0%	0,8%
Unterstützung der Studierenden bei deren beruflichem Orientierungsprozess	50	3,52	1,165	38,1%	2,5%
Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	45	3,24	1,151	43,2%	2,5%
Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Studierende	45	3,18	1,173	45,8%	0,8%

Bewertung der Probleme und Defizite von Intermediären aus Arbeitgebersicht

Intermediärstypus	Anteil Probleme oder Defizite	Problematik (häufigste Nennungen)
Finanzdienstleister	90,7%	Unklarheit von Rolle und Funktion (12) Fokus auf Eigeninteresse (7) Keine Notwendigkeit (4)
öffentliche Intermediäre	85,6%	Mangelndes Angebot für Hochschulabsolventen (9) Mangelnde Einblicke in Branche/Arbeitsbereich (6) Arbeitsweise (5)
Personalberatende Intermediäre	81,4%	Zielgruppenspezifisches Angebot (18) Kosten (12)
Arbeitsvermittelnde Intermediäre	80,5%	Kosten (8) Vermittlungsquote im Fokus (6) Professionalität/Qualität (6)
Berufsberater und Karriere-Coaches	80,5%	Unklarheit von Rolle und Funktion (4) Mangelnde Einblicke in Branche/Arbeitsbereich (5) Professionalität/Qualität (3) Unattraktives Angebot (3)
Internetbasierte Intermediäre	79,7%	Professionalität/Qualität (5) Anonymität (5) Fokus auf Information (4)
Career Services	75,4%	Unattraktives Angebot (7) Professionalität (6) Mangelnde Einblicke in Branche/Arbeitsbereich (5)

Anhang 11: Rolle und Funktion von Intermediären aus Absolventen- und Arbeitgebersicht im Vergleich

Vergleich der Wahrnehmung von Rolle und Funktion von Intermediären: Ergebnisse der Varianzanalyse

		Quad- rat- summe	df	Mittel der Quad- rate	F	Signi- fikanz
Career Service/Career Center und ähnliche Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten	Zwischen den Gruppen	0,970	1	0,970	2,262	0,134
	Innerhalb der Gruppen	98,207	229	0,429		
	Gesamt	99,177	230			
Personaldienstleister und -vermittler	Zwischen den Gruppen	30,338	1	30,338	67,675	0,000*
	Innerhalb der Gruppen	102,658	229	0,448		
	Gesamt	132,996	230			
Berufsberater und Karrierecoaches	Zwischen den Gruppen	1,005	1	1,005	1,993	0,159
	Innerhalb der Gruppen	114,480	227	0,504		
	Gesamt	115,485	228			
Finanzdienstleister und Versicherungsanbieter	Zwischen den Gruppen	0,667	1	0,667	1,237	0,267
	Innerhalb der Gruppen	121,842	226	0,539		
	Gesamt	122,509	227			
E-Recruiting-Plattformen und ähnliche Internetportale	Zwischen den Gruppen	16,002	1	16,002	32,273	0,000*
	Innerhalb der Gruppen	113,046	228	0,496		
	Gesamt	129,048	229			
Studentische Organisationen	Zwischen den Gruppen	2,346	1	2,346	5,066	0,025**
	Innerhalb der Gruppen	105,138	227	0,463		
	Gesamt	107,485	228			
Agentur für Arbeit	Zwischen den Gruppen	2,270	1	2,270	4,310	0,039*
	Innerhalb der Gruppen	119,041	226	0,527		
	Gesamt	121,311	227			
Headhunter	Zwischen den Gruppen	32,283	1	32,283	62,377	,000*
	Innerhalb der Gruppen	118,000	228	0,518		

		Quad- rat- summe	df	Mittel der Quad- rate	F	Signi- fikanz
	Gesamt	150,283	229			
Lehrstühle/Professoren o- der andere Kontakte an der Hochschule/Universi- tät	Zwischen den Gruppen	3,055	1	3,055	6,877	0,009**
	Innerhalb der Gruppen	102,169	230	0,444		
	Gesamt	105,224	231			

*signifikant ($p \leq 0,05$)

Verwendete Informationskanäle im Vergleich: Kruskal-Wallis-Test

	df	H Kruskal-Wallis	Asymptot. Signifikanz
Stellenausschreibung auf AG-Homepage	1	0,950	0,330
Stellenausschreibung auf Online-Stellenbörse	1	4,378	0,036*
Stellenausschreibung in Printmedien	1	11,389	0,001*
Stellenausschreibung über Career Services	1	11,200	0,001*
Stellenausschreibung über E-Recruiting-Platt- formen	1	0,146	0,703
Stellenausschreibung über Personaldienstleis- ter	1	0,829	0,363
Stellenausschreibung über Headhunter	1	1,377	0,241
Nutzung persönlicher Kontakte	1	4,032	0,045*
Genutzte Kanäle zur Information über Arbeitgeber			
Angebote der Agentur für Arbeit	1	9,517	0,002*
Angebote von Career Services bzw. Career Centern an Hochschulen und Universitäten	1	2,350	0,125
Karriere-Homepage von Unternehmen	1	0,047	0,828
Kontakte zu studentischen Vereinen oder Or- ganisationen	1	17,142	0,000*
Messen an Hochschulen und Universitäten	1	0,823	0,364
Newsletter von Serviceanbietern (z.B. Stauf- enbiel, Absolventa)	1	2,469	0,116
Rekrutierungs-/Absolventenmessen (z.B. Ab- solventa, Bonding)	1	1,430	0,232
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	1	2,849	0,091

**Vergleich der Kompetenzeinschätzungen durch Arbeitgeber und Absolventen
(Kruskal-Wallis-Test)**

Arbeitsvermittelnde Intermediäre		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymptot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	1	3,432	0,064
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	1	0,002	0,965
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	1	3,692	0,055
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	1	1,051	0,305
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	1	0,037	0,848
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	1	1,189	0,275
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	1	0,751	0,386
Personalberatende Intermediäre		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymptot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	1	7,651	0,006*
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	1	1,601	0,206
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	1	11,149	0,001*
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	1	4,163	0,041*
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	1	1,111	0,292
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	1	3,719	0,054
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	1	0,15	0,699
In-Career Services		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymptot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	1	7,356	0,007*
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	1	3,3321	0,068
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	1	7,565	0,006*
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	1	5,385	0,020*
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	1	0	0,984
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	1	4,046	0,044*
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	1	2,836	0,092
Internetbasierte Intermediäre		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymptot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	1	0,641	0,423
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	1	0,067	0,796
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	1	3,119	0,077
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	1	0,03	0,863

	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	1	0,52	0,471
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	1	2,204	0,138
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	1	0,344	0,557
Öffentliche Intermediäre		df	H_{Kruskal-Wallis}	Asymptot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	1	23,837	0,000*
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	1	6,156	0,013*
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	1	11,483	0,001*
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	1	7,275	0,007*
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	1	1,399	0,237
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	1	0,981	0,322
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	1	7,031	0,008*
Finanzdienstleister		df	H_{Kruskal-Wallis}	Asymptot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	1	3,591	0,058
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	1	2,025	0,155
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	1	2,761	0,097
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	1	5,848	0,016*
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	1	1,58	0,209
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	1	3,387	0,066
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	1	0,503	0,478
Berufsberater/Karrierecoaches		df	H_{Kruskal-Wallis}	Asymptot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	1	1,54	0,215
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	1	0,893	0,345
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	1	0,423	0,516
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	1	0,717	0,397
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	1	0,767	0,381
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	1	1,455	0,228
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	1	2,817	0,093
Studentische Organisationen		df	H_{Kruskal-Wallis}	Asymptot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	1	0,023	0,879
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	1	0,786	0,375
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	1	0,005	0,945

	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	1	2,294	0,130
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	1	0,303	0,582
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	1	0,551	0,458
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	1	2,156	0,142

*signifikant ($p \leq 0,05$)

Vergleich der Kompetenzeinschätzungen durch Arbeitgeber, Absolventen und Intermediäre (Kruskal-Wallis-Test)

Arbeitsvermittelnde Intermediäre		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymp-tot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	2	5,914	0,052
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	2	3,281	0,194
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	2	4,757	0,093
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	2	4,018	0,134
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	2	7,26	0,027*
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	2	10,187	0,006*
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	2	8,116	0,017*
Personalberatende Intermediäre		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymp-tot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	2	0,156	0,010*
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	2	8,83	0,012*
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	2	15,43	0,000*
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	2	6,098	0,047*
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	2	14,774	0,001*
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	2	11,943	0,003*
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	2	11,942	0,003*
Career Services		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymp-tot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	2	10,043	0,007*
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	2	12,246	0,002*
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	2	10,155	0,006
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	2	9,446	0,009*
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	2	12,096	0,002*

	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	2	17,638	0,000*
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	2	34,285	0,000*
Internetbasierte Intermediäre		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymp-tot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	2	4,090	0,129
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	2	1,064	0,588
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	2	7,41	0,025*
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	2	3,301	0,192
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	2	5,199	0,074
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	2	2,848	0,241
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	2	1,46	0,482
Öffentliche Intermediäre		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymp-tot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	2	24,604	0,000*
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	2	19,896	0,000*
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	2	17,963	0,000*
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	2	10,628	0,005*
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	2	19,547	0,000*
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	2	19,459	0,000*
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	2	12,871	0,002*
Finanzdienstleister		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymp-tot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	2	3,591	0,058
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	2	12,5	0,002*
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	2	2,761	0,097
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	2	9,835	0,007*
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	2	13,087	0,001*
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	2	13,032	0,001*
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	2	9,097	0,029*
Berufsberater/Karrierecoaches		df	H _{Kruskal-Wallis}	Asymp-tot. Signifikanz
	Unterstützung der Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung	2	21,89	0,000*
	Unterstützung der Absolventen bei der Stellensuche	2	20,834	0,000*
	Unterstützung der Arbeitgeber im Hochschulmarketing	2	4,814	0,090
	Kontaktherstellung zwischen Absolventen und Arbeitgebern	2	2,832	0,243

		df	H_{Kruskal-Wallis}	Asymp- tot. Signi- fikanz
	Unterstützung der Absolventen bei deren beruflichem Orientierungsprozess	2	9,965	0,007*
	Unterstützung der Studierenden/Absolventen bei Bewerbungsvorbereitungen	2	8,645	0,013*
	Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Absolventen	2	15,198	0,001*

*signifikant ($p \leq 0,05$)